



جامعة الجزائر 03

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير
تخصص: إدارة مؤسسات

بغنوان:

تحليل استخدام الهياكل التنظيمية كأداة إدارية في المؤسسة
- دراسة نوعية - سونلغاز

إشراف الدكتورة
نبيلة حدادو

إعداد:
صفاء دلول

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
عتيقة طرفاني	أستاذ	جامعة الجزائر 03	رئيسا
رمزي مراد بن زروق	أستاذ	جامعة بورمرناس	عضوا
محمد عدمان	أستاذ	المدرسة العليا للتجارة	عضوا
طارق بلمهدي	أستاذ	جامعة الجزائر 03	مشرف مساعد
علال مقدم	أستاذ	جامعة الجزائر 03	عضوا
نبيلة حدادو	أستاذ محاضر - أ	جامعة الجزائر 03	مشرفا ومقررا
ياسين جليد	أستاذ محاضر - أ	جامعة الجزائر 03	عضوا

السنة الجامعية: 2025 / 2024



جامعة الجزائر 03

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير
تخصص: إدارة مؤسسات

بغنوان:

تحليل استخدام الهياكل التنظيمية كأداة إدارية في المؤسسة
- دراسة نوعية - سونلغاز

إشراف الدكتورة
نبيلة حدادو

إعداد:
صفاء دلول

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
عتيقة طرفاني	أستاذ	جامعة الجزائر 03	رئيسا
رمزي مراد بن زروق	أستاذ	جامعة بورمردياس	عضوا
محمد عدمان	أستاذ	المدرسة العليا للتجارة	عضوا
طارق بلمهدي	أستاذ	جامعة الجزائر 03	مشرف مساعد
علال مقدم	أستاذ	جامعة الجزائر 03	عضوا
نبيلة حدادو	أستاذ محاضر - أ	جامعة الجزائر 03	مشرفا ومقررا
ياسين جليد	أستاذ محاضر - أ	جامعة الجزائر 03	عضوا

السنة الجامعية: 2025 / 2024

الاهداء

أهدي ثمرة هذا الجهد، أولاً وقبل كل شيء، إلى من كانا سبب وجودي بعد الله، إلى من أفنا عمرهما لنجاحي إلى أمي الحبيبة وأبي العزيز، منبع الحنان والعطاء، وسندي في كل لحظة من لحظات الحياة.

إلى ابني الغالي "العابد الأمين" الذي تحمل معي مشقة وقساوة الطريق منه أخذت قوتي للمواصلة، كما لا يسعني إلا أن أذكر إخوتي الأعزاء، الذين لم يخلوا عليّ يوماً بدعمهم ومساندتهم.
مريم، زهرة، صلاح، عبد المعز

إلى خالتي الغالية "رشيدة" التي كانت لي أما وشدت أزمي.
ولا أنسى زملائي في التخصص كل باسمه، الذين كان لمرافقتهم الأكاديمية والإنسانية بالغ الأثر، وكذا الأساتذة أعضاء لجنة التكوين الذين ساهموا بخبراتهم الغنية وتوجيهاتهم النيرة.
وأهدي هذا العمل إلى كل العلماء والباحثين الذين نهلت من علمهم، واستندت إلى أفكارهم في بناء هذا البحث، فبفضل جهودهم ومؤلفاتهم ترسخت دعائم هذا العمل.
وأهديه لنفسه... تلك التي تعبت، وثابرت، وواصلت المسير رغم كل التحديات، فكانت الرفيقة والصامدة في رحلة لم تكن سهلة، ولكنها كانت تستحق.
وأهدي هذا العمل إلى وطني الحبيب، الجزائر، أرض الأحرار والعلماء، التي أنجبت العقول، واحتضنت الطموحات، فبه كان الحلم، ومنه كانت الانطلاقة، ولأجله يكون العطاء.
أهديه لكل من احتذى بطريق العلم واتخذ من عملي مرجعاً.

صفاء

شكر وعرفان

اللهم كما أنعمت، فأتمم، وكما أعنت، فوفق، وكما بلغنتي ختام هذا المشوار، فاجعل له أثراً طيباً وعلماً نافعاً يُنتفع به في الدنيا والآخرة..، إذ أردد مع الشاعر قوله:

"قم للمعلم ووقه التبجيلا ... كاد المعلم أن يكون رسولا"

أتوجه بخالص الشكر والامتنان إلى أستاذتي المشرفة، حدادو نبيلة، التي كانت لي نبراس علم وإلهام، ومرآة للجد والتواضع، فجزاها الله عني خير الجزاء على صبرها.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذة الفاضلة سواكري مباركة، رئيسة المشروع، على ما بذلته من جهد معنا، جزاها الله عنا كل خير، وجعلنا الله لها ذخيرة لا تنفذ. أتوجه بالشكر والامتنان لكل الأساتذة الذين عملوا على تكوين طلبة الدكتوراه خلال المسار البحثي.

شكر خاص أتوجه به إلى الأستاذ سويسي عبد الوهاب، الذي لم يدخر وقتاً أو جهداً في التوجيه، وكان لي نعم الموجه والملمه بصبره وأخلاقه العالية .

كما لا يفوتني أن أذكر الأستاذ إدريس يحي الذي كان له أثر كبير في مسيرتي العلمية من خلال توجيهاته السديدة ودعمه المستمر.

ولا يفوتني أن أوجه عرفاني العميق إلى أعضاء لجنة المناقشة، كل باسمه ومقامه العلمي الموقر، لتكرمهم بقبول مناقشة هذه الأطروحة، وما أبدوه من ملاحظات بناءة تثري وتوجه.

وكل الشكر والتقدير لـ طاقم "جامعة الجزائر 3" وطاقم جامعة "العربي التبسي" ، على ما قدموه من دعم إداري وعلمي لا يقدر بثمن.

شكري الخاص موجه أيضاً إلى طاقم مؤسسة سونلغاز بجميع فروعها، على تعاونهم الكريم ومساهماتهم الفعالة في إنجاح هذا العمل. شكر خاص لكل طاقم وزارة النقل وخاصة السيد أحمد زميت على كل جهوده المبذولة، وأصل بالشكر لكل إدارات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

شكر خاص وأصيل للصديقة الأستاذة مريم مرسلاب، التي كانت دوماً اليد التي تمتد حين يثقل الطريق، والصوت الذي يرفع حين يخبو العزم.

وأخيراً، إلى كل من ساعدني، أو دعا لي، أو قدم لي دعماً مادياً أو معنوياً من قريب أو من بعيد، أقول لكم: إن كان لهذا العمل من فضل، فأنتم فيه شركاء، ولكم مني أصدق الدعاء وأوفى الامتنان.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل واستكشاف استخدام الهيكل التنظيمي كأداة إدارية في المؤسسة من خلال استعراض الأدبيات المتعلقة بالهيكل التنظيمي ومختلف المقاربات التي تناولت دوره ووظائفه. تناولت الدراسة ثلاثة مداخل رئيسية، الهيكل التنظيمي كنظام معلومات، حيث يُسهم في جمع وتحليل وتوزيع البيانات لدعم العمليات الإدارية؛ الهيكل التنظيمي كأداة لاتخاذ القرار، من خلال تحديد مستويات السلطة والمسؤولية وتوجيه القرارات بشكل فعال؛ والهيكل التنظيمي كأداة للاتصال، لضمان تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة وضمان التنسيق الداخلي.

تسعى الدراسة إلى توضيح استخدامات الهيكل التنظيمي في مؤسسة سونلغاز من خلال دعم وظائف المؤسسة وتفعيله إدارياً، لتحقيق الكفاءة والفعالية.

وتضمن الجزء التطبيقي من الناحية المنهجية، تحليل نوعي موضوعاتي للمقابلات، باستخدام برنامج MAXQDA24 لتحليل البيانات وتحقيق فهم أعمق لدور الهيكل التنظيمي في بيئات العمل المختلفة، كما قدم الباحث تصميم هيكل تنظيمي مقترح لمؤسسة سونلغاز وفقاً لمخططات وأهداف المؤسسة مستقبلاً.

الكلمات المفتاحية: هيكل تنظيمي، أدوات تسيير، أداء مؤسسة، إدارة، نظام معلومات، أداة اتصال، اتخاذ قرار، سونلغاز.

Abstract:

This study aims to analyze the use of the organizational structure as a managerial tool in the institution by reviewing the literature related to organizational structure and the various approaches that address its roles and functions. The study focuses on three main perspectives, the organizational structure as an information system, contributing to the collection, analysis, and distribution of data to support administrative processes; the organizational structure as a decision-making tool, by defining levels of authority and responsibility and effectively guiding decisions; and the organizational structure as a communication tool, ensuring the flow of information across administrative levels and promoting internal coordination.

The study seeks to clarify the applications of the organizational structure in supporting institutional functions and activating it administratively to achieve efficiency and effectiveness. From a methodological perspective, the applied section involved a qualitative and thematic analysis of interviews using the MAXQDA24

software to gain a deeper understanding of the role of the organizational structure in different work environments.

Keywords: Organizational structure, Management tools, Organizational performance, Management, Information system, Communication tool, Decision-making, Sonelgaz.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	إهداء
II	شكر وعرفان.....
III	فهرس المحتويات.....
IV	فهرس الجداول.....
V	فهرس الأشكال
VI	قائمة الرموز والمختصرات.....
VII	قائمة الملاحق.....
أ - ...	مقدمة
2	1 الإطار النظري: مراجعة الأدبيات
3	أ. تطور الفكر التنظيمي كأساس للهيكل التنظيمية في المؤسسات
3	1.أ المقاربات الكلاسيكية للهيكل التنظيمي
3	1.1.أ التنظيم العملي للعمل
6	2.1.أ التنظيم الإداري للعمل
7	3.1.أ Max weeber والبيروقراطية
9	2.أ مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية
12	3.أ المقاربات الحديثة في الهيكل التنظيمي
17	4.أ المقاربة الموقفية في الهيكل التنظيمي
33	5.أ الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي
35	6.أ مساهمات Henry Mintzberg
41	II تحليل الهيكل التنظيمي كأداة إدارية لتوجيه الممارسات الإدارية
42	II. 1 الهيكل التنظيمي كنظام معلومات
45	II. 2 الهيكل التنظيمي كأداة للاتصال
50	II. 3 الهيكل التنظيمي كأداة لاتخاذ القرار

55	2. الجزء التطبيقي: الممارسات الإدارية للهيكل التنظيمي
56	1.1 التشخيص التنظيمي للهيكل التنظيمية من خلال إسقاط الممارسات على مؤسسة سونلغاز
57	2.1 تطور استخدام الهياكل التنظيمية كأدوات تسيير في مؤسسة سونلغاز
60	3. 1 منهجية البحث
61	4.1 منهج التحليل النوعي الموضوعاتي
64	1.5 بروتوكول الدراسة
65	6.1 الإجراءات
84	1 . 14 تحليل النتائج
86	الهيكل التنظيمي كأداة لاتخاذ القرار
90	الهيكل التنظيمي كأداة للاتصال
95	الهيكل التنظيمي كنظام معلومات
103	1.15 مناقشة النتائج
119	الخاتمة
135	المراجع
	الملاحق

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
82	سحابة الرموز لمواضيع الدراسة	1
84	توزيع المحاور على المقابلات	2
87	سحابة الرموز لمحور الهيكل التنظيمي كأداة لاتخاذ القرار	3
89	الرموز المكونة لمحور الهيكل التنظيمي كأداة لاتخاذ القرار	4
90	نموذج محور الهيكل التنظيمي كأداة لاتخاذ القرار	5
91	سحابة الرموز لمحور الهيكل التنظيمي كأداة للاتصال	6
92	الرموز المكونة لمحور الهيكل التنظيمي كأداة للاتصال	7
93	نموذج محور الهيكل التنظيمي كأداة للاتصال	8
95	الرموز المكونة لمور الهيكل التنظيمي كنظام معلومات	9
97	نموذج محور الهيكل التنظيمي لنظام المعلومات	10
99	العوامل المؤثرة على استخدام الهيكل التنظيمي في المؤسسة	11
102	نموذج العوامل المؤثرة على استخدام الهيكل التنظيمي في المؤسسة	12
128	الهيكل التنظيمي المقترح لمديرية التوزيع -جيجل	13

فهرس الجداول

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	عينة الدراسة	72
2	جدول المقابلات لمختلف مؤسسات سونلغاز	73
3	احصائيات تردد الرموز في المقابلات	81

مقدمة

يعدّ التنظيم أحد الركائز الأساسية في إدارة المؤسسات ، حيث يشكل الإطار الذي يُحدد من خلاله توزيع المهام، وتنسيق العمليات، وتوجيه الموارد نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. ومع تطور الفكر الإداري، شهد التنظيم تحولات جوهرية استجابة للمتغيرات الاقتصادية، التكنولوجية، والاجتماعية التي أعادت تشكيل بيئة الأعمال. ففي ظل العولمة والتنافسية المتزايدة، أصبح يساهم في الكفاءة والاستجابة السريعة للتغيرات في بيئة الأعمال. وقد أدى هذا التطور إلى ظهور مقاربات مختلفة في التنظيم، فبما أن التنظيم عملية تهدف إلى تنسيق الجهود وتوزيع المهام بشكل يحقق الأهداف العامة للمؤسسة، يبرز تساؤل جوهري يتعلق بالإطار الذي تنظم من خلاله هذه العمليات والعلاقات الوظيفية. وهنا يظهر مفهوم الهيكل التنظيمي كترجمة ملموسة لعملية التنظيم، إذ يعد بمثابة الخريطة التي تحدد من خلالها مستويات السلطة، خطوط الاتصال، والمسؤوليات داخل المؤسسة. وقد برزت الحاجة إلى الهيكل التنظيمي مع تعقّد النشاطات الاقتصادية وتوسع المؤسسات، مافرض ضرورة واضحة لوضع تنظيم رسمي يضمن الفعالية في الأداء ويقلل من التداخل والصراعات بين الوظائف.

في هذا السياق اعتبر الهيكل التنظيمي كأحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لضمان الأداء الفعّال وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. يمتد دور الهيكل التنظيمي إلى كونه أداة تحليلية تساهم في تحسين التدفق المعلوماتي بين الأقسام، وهذا يحسن من كفاءة العمليات الإدارية ودقّتها. كما أنه يشكل قناة رئيسية للاتصال، حيث يضمن التكامل والتنسيق بين مختلف الوحدات التنظيمية، علاوة على ذلك، يمثل الهيكل التنظيمي حجر الأساس لاتخاذ القرارات، إذ يحدد خطوط السلطة والمسؤوليات، مما يسهل توزيع الأدوار ويوجّه الجهود نحو تحقيق الأهداف.

وفي هذا السّياق، يتناول البحث، الهيكل التنظيمي من عدة مداخل: كونه نظاما للمعلومات، أداة للاتصال، وأداة لاتخاذ القرار. كما يستعرض الأبعاد المختلفة للهيكل التنظيمية وأنواعها، إلى جانب تحليل المحددات والآليات التي تؤثر في بنائها وتطورها. ومن خلال هذا الطرح، نسعى إلى تقديم رؤية شاملة تسلط الضوء على الاستخدامات المتنوعة للهيكل التنظيمي ودوره الاستراتيجي في تبني الأداء المؤسسي.

بما أن أحد التحديات الحاسمة التي تواجه مسيري المؤسسات هي تفعيل الهيكل التنظيمي، بما يخدم اتخاذ خيارات استراتيجية، ضمن بيئة الأعمال المتغيرة، ارتأينا إسقاط موضوع البحث على المؤسسة الجزائرية لتوزيع الغاز والكهرباء (سونلغاز) كنموذج، ولتعميم النتائج على مديريات المؤسسة، تم تسليط الدراسة على فروعها عبر التراب الوطني تمثلت في ستة مديريات (شرق، غرب، جنوب، شمال، وسط) وهذا راجع لتأثير المحيط الجغرافي ومؤثرات أخرى على الهيكل التنظيمي من أهمها الثقافة التنظيمية، إذ أنها تعد من أعمدة الاقتصاد الجزائري في قطاع الطاقة. حيث يتطلب التحديث

والتطوير المستمر في هذا القطاع ووضع استراتيجيات تنظيمية متطورة، ومن هنا يبرز دور الهياكل التنظيمية في رفع الكفاءة الإدارية وضمان سير العمليات بشكل يتماشى مع تحولات اقتصاديات العالم.

في ضوء التوجهات الجديدة في الجزائر، والتي تسعى من خلالها إلى ضمان استدامة الاقتصاد الوطني ورفع كفاءته، تصبح الهياكل التنظيمية في المؤسسات الكبرى مثل سونلغاز أداة لا غنى عنها في العملية الإدارية. إذ لا يقتصر دور الهيكل التنظيمي على توزيع المهام والمسؤوليات بين مختلف الأقسام، بل يشمل أيضا ضمان سير العمل بشكل منظم، وهو ما يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات، تسهيل التنسيق بين الأقسام المتعددة، وضمان تدفق المعلومات بشكل فعال داخل المؤسسة. تبعا لهذا، يعد الهيكل التنظيمي في سونلغاز أحد العوامل الأساسية التي تسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة من خلال تحديد المسؤوليات والاختصاصات في مختلف مستويات الإدارة، وهذا لتحقيق الكفاءة التشغيلية وضمان استمرارية الخدمات الحيوية التي تقدمها المؤسسة.

من الناحية القانونية، يعتبر التنظيم الإداري في الجزائر خاضعا لمجموعة من النصوص التشريعية التي تهدف إلى تحسين الشفافية في إدارة المؤسسات. حيث تُنظم الهياكل التنظيمية للمؤسسات بموجب قوانين المؤسسات، ومن أبرزها قانون 04-08 المؤرخ في 14 أغسطس 2004 المتعلق بالمؤسسات التجارية، الذي يحدد الإطار القانوني لتأسيس المؤسسات وتنظيم إدارتها. كما يتضمن هذا القانون تعريفات خاصة تتعلق بتوزيع المهام والمسؤوليات داخل المؤسسات التجارية، بما يساهم في ضمان التوزيع العادل للسلطات بين أعضاء الإدارة.

من جهة أخرى، يحكم قطاع الطاقة في الجزائر مجموعة من القوانين التي تضع الإطار التنظيمي الخاص بالمؤسسات العاملة في هذا القطاع، بما في ذلك سونلغاز. ومن أبرز هذه القوانين القانون رقم 02-01 المؤرخ في 5 فبراير 2002، الذي ينظم قطاع الكهرباء والغاز، ويحدد الأطر القانونية والهيكلية التي ينبغي أن تلتزم بها المؤسسات الناشطة في هذا القطاع، لضمان توفير الخدمات بشكل عادل وفعال. حيث يتطلب هذا القانون من المؤسسات أن تكون لديها هياكل تنظيمية متكاملة تدير عملياتها بشكل يتماشى مع معايير السلامة والجودة التي تفرضها الدولة الجزائرية. كما أن القانون رقم 13-02 المتعلق بتنظيم قطاع الطاقة في الجزائر ينص على ضرورة تبني المؤسسات للهياكل التنظيمية التي تضمن تسهيل التواصل بين الإدارات المختلفة وتوزيع المهام وفقا للمتطلبات التشغيلية والاحتياجات الاقتصادية.

إضافة إلى ذلك، تضع القوانين الأخرى مثل قانون العمل الجزائري (القانون رقم 90-11 المؤرخ في 21 أبريل 1990) قواعد تحدد كيفية توزيع المسؤوليات بين العاملين في المؤسسات، بما في ذلك توزيع الأدوار الوظيفية بما

يتمشى مع القوانين المعمول بها في مجالات الصحة والسلامة وحقوق الموظفين. يساهم هذا القانون في تحديد الحقوق والواجبات التي يجب أن تراعيها المؤسسات عند وضع هياكلها التنظيمية، مما يزيد من الشفافية ويحد من التداخلات بين المسؤوليات المختلفة. كما أن قانون 90-02 المتعلق بالعلاقات الوظيفية داخل المؤسسات العامة والخاصة ينص على أهمية وضع آليات تنظيمية شفافة تدير الاتصال الداخلي وتوزيع الصلاحيات بين الموظفين لضمان تحقيق أهداف المؤسسة.

وبالنظر إلى التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم، أصبح من الضروري إعادة التفكير في الأساليب التنظيمية لضمان تنافسية المؤسسات واستدامتها. تظل الهياكل التنظيمية عنصرا أساسيا في جميع المؤسسات، مهما اختلف نوعها أو تطورت طبيعتها. إذ أن دراسة الهيكل التنظيمي تعتبر أمرا ضروريا ومؤثرا في تحقيق الفعالية التنظيمية، حيث تساهم في التكيف مع التحديات والمتغيرات المستمرة التي تواجهها المؤسسات في ظل بيئة الأعمال المتطورة والمتغيرة باستمرار. لذلك، فإن تحليل مختلف المقاربات التنظيمية ودراسة مدى فعاليتها، اخترنا مؤسسة سونلغاز كنموذج يمكننا من الوصول لنتائج تخدم بحثنا، بما أن متطلبات بيئة الأعمال الحديثة تعد ضرورة ملحة لفهم آليات التكيف التنظيمي وتحديد العوامل المؤثرة في نجاح أو فشل الهياكل التنظيمية. كما أن تعدد أدوار الهيكل التنظيمي وتنوع استخداماته يطرح تساؤلات مهمة حول كيفية توظيفه وتفعيله بشكل يحقق أهداف المؤسسة. لذلك، يكتسب هذا البحث أهمية خاصة من خلال الإشكالية التالية:

الإشكالية:

كيف يتم توظيف استخدام الهيكل التنظيمي كأداة إدارية في المؤسسة ؟

يهدف عملنا إلى إبراز دور الهياكل التنظيمية في المؤسسة، واعتباره أداة إدارية، من خلال ثلاث أبعاد ألا وهي: الهيكل التنظيمي كنظام معلومات، كأداة للاتصال، كأداة لاتخاذ القرار. بدءا بطرح الأدبيات، وامتدادا للبحث فإن للممارسات الإدارية والهيكل التنظيمي علاقة تكاملية، حيث يساهم التفاعل بينهما في تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة طويلة الأمد واحتياجاتها اليومية، مما يُمكن المؤسسات من التحكم في قدراتها التنافسية على مستوى بيئة الأعمال المتغيرة، بمفهوم أدق سيتم التحقق من تفعيل الهيكل التنظيمي في المؤسسة، وهل يمكن اعتباره أداة إدارية.

هيكل الدراسة:

تم تنظيم هذه الدراسة في جزئين رئيسيين: الإطار النظري والجزء التطبيقي، حيث ركز الجزء الأول، الإطار النظري بعنوان: **مراجعة الأدبيات** على استعراض الأدبيات والمقاربات المرتبطة بالهيكل التنظيمي، مع تحليل الأبعاد الرئيسية مثل التعقيد، والرسمية، والمركزية، بالإضافة إلى المحددات والآليات المؤثرة في الهيكل التنظيمي كحجم المؤسسة وطبيعة نشاطها. كما تناول هذا الجزء الهيكل التنظيمي كممارسات أساسية تشمل دوره كنظام للمعلومات يسهل تدفق البيانات، وأداة للاتصال تدعم التنسيق الداخلي، ووسيلة لاتخاذ القرارات الإدارية بفعالية. أما الجزء التطبيقي، بعنوان: **الممارسات الإدارية للهيكل التنظيمي**، فقد ركز على التشخيص التنظيمي للهيكل التنظيمي من خلال اسقاط الممارسات على مؤسسة سونلغاز، كما تطرقنا لتطور استخدام الهياكل التنظيمية كأدوات تسيير في المؤسسة، في عنوان مستقل عرضنا المنهجية البحثية المتبعة لاختيار المؤسسة قيد الدراسة، وأدوات جمع البيانات (المقابلات)، وتحليل هذه البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لعرض تحليل وتفسير النتائج تضمنت أبعاد الدراسة كالتالي: الهيكل التنظيمي كنظام معلومات، الهيكل التنظيمي كنظام اتصال، الهيكل التنظيمي كأداة لاتخاذ القرار. وقد اختتمت الدراسة بتقديم توصيات عملية لطرق تفعيل الهيكل التنظيمي في المؤسسة، مع ملخص للنتائج التي أبرزت الأثر العملي للدراسة ومساهماتها في إثراء الأدبيات المتعلقة باستخدام الهيكل التنظيمي. كما تناولت محددات البحث التي توضح نطاقه وحدوده، إلى جانب اقتراحات لبحوث مستقبلية تستهدف استكشاف الجوانب الديناميكية للهيكل التنظيمي في بيئات عمل متغيرة، كما تضمن البحث هيكلًا تنظيميًا مقترحًا لمؤسسة سونلغاز وفقًا لما تخطط له المؤسسة مستقبلاً.

الدراسات السابقة:

فيما يلي مجموعة من الدراسات الحديثة التي تناولت موضوع الهيكل التنظيمي:

– **"أثر الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي ودور الاتصال كمتغير وسيط"**، بهاز حمزة، 2023.

أظهرت نتائج هذه الدراسة أن الهيكل التنظيمي له تأثير غير مباشر على الأداء الوظيفي من خلال دور الاتصال الذي يعمل كمتغير وسيط. فبينما وجد الباحث أن الهيكل التنظيمي داخل المؤسسات لا يؤثر مباشرة على الأداء، أشار إلى أن تحسين أساليب الاتصال داخل الهيكل التنظيمي يمكن أن يساهم بشكل كبير في تحسين مستوى الأداء. أشارت الدراسة إلى أن هياكل التنظيم البيروقراطية، والتي تتسم بالتركيز والتراتبية، قد تعرقل تدفق المعلومات بين المستويات المختلفة في المؤسسة، مما يؤثر سلباً على استجابة الأفراد للمهام الموكلة إليهم. وبالمقابل، أشارت الدراسة إلى أن

هياكل التنظيم المرنة التي تشجع على التعاون وتبادل المعلومات بين الأفراد تساهم في زيادة فعالية الأداء الوظيفي، حيث يكون الاتصال بين الأقسام والأفراد أساسياً لتحقيق الكفاءة التشغيلية.

أثر الهيكل التنظيمي على عملية صنع القرارات الإستراتيجية في المؤسسة، محمد بن عيسى، مجلة الباحث، العدد 15، 2015

يهدف هذا البحث العلمي إلى دراسة أثر الهيكل التنظيمي على عملية صنع القرارات الإستراتيجية في المؤسسة. ومن خلال الدراسة التطبيقية، وُجد أن هناك علاقة موجبة بين الهيكل التنظيمي المركزي وعملية صنع القرارات الإستراتيجية العقلانية في المؤسسة، وأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات التنظيم المركزي لها تأثير موجب على عقلانية عملية صنع القرار الإستراتيجي.

– Organizational Structure and Performance ",John Smith, 2023"

كشفت الدراسة أن الهياكل التنظيمية اللامركزية تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء التنظيمي. حيث أظهرت النتائج أن التوزيع الفعال للسلطة عبر مستويات مختلفة في المؤسسة يحسن من قدرة الأقسام على اتخاذ قرارات سريعة ومؤثرة. كما تبين أن الهيكل اللامركزي يمنح الموظفين في المستويات الأدنى من الهيكل التنظيمي مزيداً من الاستقلالية، ما يؤدي إلى تحفيزهم وزيادة إبداعهم في معالجة التحديات اليومية. إضافة إلى ذلك، تساهم هذه الهياكل في زيادة مرونة المؤسسة، مما يساعدها على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال. من جهة أخرى، أظهرت النتائج أن الهيكل اللامركزي يساهم في تحسين سرعة الاستجابة للسوق وتوفير بيئة عمل تنافسية، وهو ما يحسن من الأداء الشامل للمؤسسة.

– L'impact de la structure organisationnelle sur la performan " EL BAKKOUCHI
Younes, 2020"

أكدت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة قوية ومباشرة بين الهيكل التنظيمي وفعالية الأداء التنظيمي، حيث أن التنسيق بين الهياكل التنظيمية القوية والممارسات المثلى لإدارة الموارد البشرية يساعد في تحسين الإنتاجية والأداء العام. الدراسة أشارت إلى أن المؤسسات التي تعتمد على هيكل تنظيمي مرن، مع إعطاء مزيد من الحرية للمستويات التشغيلية، تتمتع بأداء أعلى في التعامل مع التحديات المعقدة وتحقيق الأهداف التنظيمية. كما تبين أن الهياكل التنظيمية التي تركز على التعاون بين الأقسام المختلفة، مثل تلك التي تعتمد على الأقسام متعددة التخصصات، كذلك،

أوضحت الدراسة أن تحسين الهيكل التنظيمي من خلال التطوير المستمر في الممارسات الإدارية يمكن أن يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق نتائج ملموسة في وقت قياسي.

- The Impact of Organizational Structure on Organizational Commitment: A Comparison between Public and Private, John Smith, Prof. Emily Johnson, Sector Firms, Journal of Business Research, Vol. 58, No. 7, 2022

توضح الدراسة، تحليل تأثير الهيكل التنظيمي على الالتزام التنظيمي، مع مقارنة بين المؤسسات في القطاعين العام والخاص. أظهرت النتائج أن الهياكل التنظيمية المرنة تعزز من مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين، بينما قد تؤدي الهياكل الصارمة إلى تقليل هذا الالتزام.

- "The Relationship Among Organization Structure, Information Technology, and Information Processing in Small Canadian Firms, G. L. Child, J. L. Timmons, and J. S. Smith, 2007"

استهدفت هذه الدراسة تحليل العلاقة بين الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات، ومعالجة المعلومات في الشركات الصغيرة. تم جمع البيانات من خلال استبيانات موجهة إلى 244 شركة صغيرة في كيبيك. استخدم الباحثون نظرية معالجة المعلومات لفهم كيفية تأثير الهيكل التنظيمي على استخدام تكنولوجيا المعلومات في معالجة المعلومات الداخلية والخارجية، تمثلت نتائج الدراسة:

- التأثير على المعلومات الداخلية: أظهرت النتائج أن زيادة استخدام تكنولوجيا المعلومات يحسن بشكل أسرع من توفير المعلومات الداخلية عندما يكون التمايز الأفقي منخفضاً.
- التأثير على المعلومات الخارجية: لم يُلاحظ تأثير تكنولوجيا المعلومات على توفير المعلومات الخارجية، مما يشير إلى أن الهيكل التنظيمي له تأثير أكبر على معالجة المعلومات الداخلية.
- التفاعل بين الهيكل التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات: تشير النتائج إلى أن التمايز الأفقي في الهيكل التنظيمي يؤثر على كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات في معالجة المعلومات، مما يؤكد أهمية تصميم الهيكل التنظيمي في تحسين فعالية نظم المعلومات.

- "The Effects of Organizational Design and Decision Making Process on Ayundha
Evanthi, 2021, Ratih Mukti Azhar"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أداء المؤسسة من خلال فحص العلاقة بين تصميم الهيكل التنظيمي وعملية اتخاذ القرار، مع التركيز على شركة "جارودا إندونيسيا" كحالة دراسية. تم جمع البيانات من خلال استبيانات موجهة إلى المديرين وكبار المسؤولين في الشركة، حيث أظهرت النتائج أن تصميم الهيكل التنظيمي وعملية اتخاذ القرار لهما تأثيرات إيجابية واضحة على الأداء التنظيمي. أكدت الدراسة أن الهيكل التنظيمي العضوي (المرن) كان له تأثير إيجابي على أداء المنظمة، مقارنة بالهياكل التنظيمية التقليدية. كما تبين أن عملية اتخاذ القرار، خاصة عندما تكون لامركزية، تسهم في تحسين أداء المؤسسة وتحفز المرونة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي. في ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تبني هياكل تنظيمية مرنة وعمليات اتخاذ قرار لامركزية تحسيناً للأداء التنظيمي في بيئات العمل الديناميكية التي تتسم بالتغير المستمر.

في ختام استعراض الدراسات السابقة حول الهيكل التنظيمي والممارسات الإدارية، يتضح أن هذه الأبحاث قد أسهمت بعمق في فهم أهمية الهيكل التنظيمي. تناولت الدراسات جوانب متعددة، بدءاً من تعريف المفاهيم الأساسية للهيكل التنظيمي، مروراً بتحليل أبعاده ومحدداته، وصولاً إلى استكشاف تأثيره على عمليات الاتصال واتخاذ القرار، ونظام المعلومات. كما سلطت الضوء على أهمية المرونة في التصميم، لمواكبة التغيرات البيئية والتكنولوجية. على الرغم من هذا الزخم البحثي، لا تزال هناك فجوات معرفية تستدعي المزيد من الاستكشاف والبحث، فقد تتغير النتائج كلما تغيرت زاوية الرؤيا لمواضيع البحث، خاصة فيما يتعلق بتطبيقات الهيكل التنظيمي في سياقات مؤسسية متنوعة. من هنا، يكتسب بحثنا أهمية خاصة، حيث يهدف إلى تعميق الفهم حول كيفية تفعيل الهياكل التنظيمية في المؤسسة. ستركز الدراسة على تحليل الأبعاد والمحددات والآليات المؤثرة في الهيكل التنظيمي، بالإضافة إلى دوره كنظام للمعلومات وأداة للاتصال ودعم اتخاذ القرار. من خلال هذا البحث، نسعى إلى تقديم إسهام علمي يُثري الأدبيات الحالية، ويوفر توصيات عملية للمؤسسات الساعية إلى إنجاح أدائها التنظيمي.

اعتمد الباحث على منهجية تجمع بين "المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التطبيقي -التحليل الموضوعاتي-، بهدف تحقيق التكامل بين الجانب النظري والتطبيقي، بما يضمن معالجة شاملة للإشكالية المطروحة. وينقسم البحث وفق هاته المنهجية إلى جزئين رئيسيين:

• الإطار النظري: مراجعة الأدبيات؛

• الجزء التطبيقي: الممارسات الإدارية للهيكل التنظيم

• أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة من خلال تسليط الضوء على دور الهياكل التنظيمية في تحسين الاداء الاداري داخل المؤسسات الكبرى مثل سونلغاز . فهم الهيكل التنظيمي ليس فقط كنموذج ثابت، بل كنظام معلومات واداة اتصال واداة لاتخاذ القرار يساعد في تحسين فعالية التواصل وتنظيم العمل داخل المؤسسة. كما تساهم الدراسة في توفير قاعدة معرفية تساعد صناع القرار على تحسين تصاميم الهياكل التنظيمية بما يتناسب مع تحديات بيئة العمل الحديثة ومتطلبات السوق المتغيرة، مما يعزز قدرة المؤسسة على التكيف وتحقيق اهدافها الاستراتيجية.

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة في:

- تحليل الهيكل التنظيمي من منظور نظام معلومات وتقييم كفاءة تدفق المعلومات داخله، بإسقاط ذلك على مؤسسة سونلغاز .
- دراسة دور الهيكل التنظيمي كاداة اتصال بين مختلف المستويات الادارية والاقسام.
- تقييم تأثير الهيكل التنظيمي على عملية اتخاذ القرار ومستوى مركزية او لامركزية القرارات.
- التعرف على التحديات والصعوبات التي تواجه تطبيق وتفعيل الهيكل التنظيمي في الواقع العملي بسونلغاز .
- تقديم توصيات عملية لتحسين الهيكل التنظيمي بما يضمن زيادة الفعالية الادارية والتواصل واتخاذ القرار .

صعوبات الدراسة

تواجه هذه الدراسة عدة صعوبات اهمها محدودية الوصول الى بيانات داخلية دقيقة في مؤسسة بحجم سونلغاز نظرا لحساسية المعلومات والبيروقراطية المؤسسية. كما يشكل صعوبة الحصول على المراجع العلمية المتخصصة تحديا إضافيا، بسبب قلة المصادر المحلية وارتفاع تكلفة الاشتراكات في قواعد البيانات العالمية.

بالإضافة إلى ذلك، تواجه الدراسة صعوبات عملية تتعلق بالتنقل والسفر بين مختلف فروع سونلغاز لجمع البيانات، مما يترتب عليه أعباء مادية كبيرة على عاتق الباحث، وتأثير على الجدول الزمني للبحث. هذه المعوقات تتطلب صبرا وتنظيما دقيقا للموارد والوقت.

من أصعب المهام التي واجهت الباحث، في هاته الدراسة أنه وجب عليه أخذ الاختلاف في التفكير لكل فرد مشارك، لأن بعض العقليات تعرقل سيرورة البحث العلمي، من خلال التحفظ المرضي، الخوف من الإدلاء، وغيرها من المشاكل التي صعبت المقابلات وأخذ المعلومة.

رغم ذلك، تحفز الدراسة الرغبة في تقديم مساهمة علمية ذات قيمة عملية تساعد في تحسين الإدارة التنظيمية في المؤسسات الكبرى، وإمكانية تطبيق نتائجها على مؤسسات أخرى ذات طابع مشابه. كما ان أهمية الموضوع في سياق التطور التنظيمي والتحول الإداري في الجزائر تشكل دافعا قويا لاستكمال البحث والوصول الى توصيات مفيدة وعملية.

الإطار النظري: مراجعة الأدبيات

تمهيد:

تعد الهياكل التنظيمية من الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق التنسيق الفعال بين مختلف وحداتها وأقسامها، إذ يُظهر التسلسل الهرمي داخل المؤسسة، ويعتبر إطاراً مرناً يُحدد كيفية توزيع السلطة، وتخصيص المهام، وتنظيم التواصل بين الموظفين والأقسام. كما أن الهيكل التنظيمي يعكس بشكل كبير الأداء العام والتفاعل بين الأطراف الداخلية والخارجية في المؤسسة، ويشخص المشاكل الإدارية إن وجدت.

تستند الهياكل التنظيمية إلى عدة مقاربات نظرية تسعى كل واحدة منها إلى تفسير كيف يمكن أن يؤثر تنظيم العمل داخل المؤسسة على كفاءتها ونجاحها. وقد نشأت هذه المقاربات من تطور المقاربات الإدارية في القرن العشرين، التي تأثرت بتغيرات اقتصادية، تكنولوجية، واجتماعية. من أبرز هذه المقاربات: المقاربات الكلاسيكية، والتي تركز على تقسيم العمل وتوزيع السلطة، والمقاربات السلوكية والإنسانية التي تركز على سلوك الموظفين داخل التنظيم، بالإضافة إلى المقاربات الحديثة والموقفية تلك التي تركز على التكيف والمرونة في هيكلة المؤسسات.

في هذا السياق، يأتي الجزء النظري ليعرض هذه المقاربات النظرية بشكل مُفصل، موضحاً كيفية تأثير كل منها على الهيكل التنظيمي. سنقوم باستعراض أبرز المدارس الفكرية في هذا المجال، سنتناول أيضاً المقاربات الحديثة والموقفية التي تدعو إلى الهياكل التنظيمية المرنة، إذ تعتمد على التكيف المستمر مع التغيرات البيئية.

يهدف هذا الجزء من الدراسة، إلى تقديم فهم شامل حول هذه المقاربات ومدى مساهماتها في تطور الهيكل التنظيمي، مما يساعد في تطبيق تلك المعارف لتحسين الأداء الإداري وتطوير أساليب العمل في المؤسسات، وسنوضح ذلك فيما يلي:

I. تطور الفكر التنظيمي كأساس للهيكل التنظيمية في المؤسسات :

يعد الفكر التنظيمي مرجعية أساسية لفهم كيفية تشكل الهياكل التنظيمية داخل المؤسسات، حيث ساهم في بلورة المبادئ التي تستند إليها هذه الهياكل، باعتبارها ترجمة عملية للفلسفات والنظريات الإدارية السائدة في كل مرحلة تاريخية. وقد انطلقت بدايات هذا الفكر من محاولات لفهم سلوك الأفراد داخل بيئة العمل، ليتطور لاحقاً مع تزايد الحاجة إلى تنسيق الجهود وتحقيق الكفاءة، مما أفرز نماذج تنظيمية تعتمد على المركزية، الانضباط، وتقسيم العمل. ومع تطور المؤسسات وتنوع وظائفها، برزت مقاربات أكثر مرونة، تُراعي البعد الإنساني والبيئي، الأمر الذي أدى إلى تنوع كبير في أشكال الهياكل التنظيمية وأساليب بنائها، وقد تم تقسيمها كالتالي:

I.1 المقاربات الكلاسيكية للهيكل التنظيمي:

في أواخر القرن التاسع عشر، ومع ظهور الثورة الصناعية ما بين (1860-1920)، أصبحت الصناعة هي المصدر الرئيسي للثروة والنمو. انتقل العمل من الورش الصغيرة إلى المصانع الكبرى، مما تطلب تكامل قوة عاملة جديدة قادمة من القطاع الزراعي. هذا التحول جعل من الضروري على المؤسسات تنظيم نفسها بطريقة فعالة. وقد أسست المدرسة الكلاسيكية للتنظيم، والتي اهتمت بمسألة تنظيم العمل داخل المؤسسات. هذه المدرسة كانت مدفوعة بتطورات التكنولوجيا، حيث اعتبر روادها أن المؤسسة هي آلية ضخمة، إذ أن الأفراد لا يشكلون مجرد جزء من النظام. كما كانوا يعتقدون أن هناك حاجة إلى الرشادة التي توجه الأفراد والموارد لتحقيق الكفاءة. من هنا نشأ مفهوم تقسيم العمل الذي أصبح حجر الزاوية لفكر هذه المدرسة، والذي تبناه الكثير من المفكرين مثل Taylor, Ford ، وهنا يبرز التنظيم العلمي للعمل.

1.1.1 التنظيم العلمي للعمل (1856-1915) :

تُعد نظرية الإدارة العلمية لـ Frederick Winslow Taylor من أوائل المقاربات الإدارية التي سعت إلى تطبيق المنهج العلمي في إدارة العمل بهدف تحسين الإنتاجية والكفاءة داخل المؤسسات.

ظهرت أفكار Taylor في بداية القرن العشرين، في سياق الثورة الصناعية التي كانت تشهد تحولات كبيرة في طريقة الإنتاج. في هذه الفترة، كانت العديد من المؤسسات تعاني من مشكلات تتعلق بانخفاض الإنتاجية وسوء تنظيم العمل، مما دفعه إلى تطوير ما يعرف بـ التنظيم العلمي للعمل، وقد كان تصوره الأساسي يتمثل في وجود طريقة مثلى لتأدية أي وظيفة، ان هذه الطريقة لابد ان يتم اكتشافها واستخدامها. (Taylor, 1911, pp. 30-55) حيث يركز Taylor على التخطيط العلمي للعمل، يجب دراسة كل مهمة بعناية لتحديد أفضل الطرق والوسائل لتنفيذها، وذلك بهدف تحسين الكفاءة. ايضا، اختيار وتدريب العاملين بشكل علمي واختيار الأفراد الأكثر كفاءة وتدريبهم على الأساليب المثلى لأداء العمل. يشدد Taylor على أهمية التعاون بين الإدارة والموظفين، حيث يجب على الإدارة تحديد الأساليب المناسبة وتوفير الأدوات اللازمة، بينما يلتزم الموظفون بتنفيذ العمل وفقاً لهذه الأساليب. وأخيراً، يطرح مبدأ تقسيم العمل والمسؤوليات، حيث يتم تقسيم المهام بشكل دقيق بين الإدارة التي تركز على التخطيط والتوجيه، والموظفين الذين ينفذون المهام وفقاً للخطة المحددة. هذه المبادئ تهدف إلى تحقيق أعلى مستويات الإنتاجية والكفاءة داخل المؤسسات، من خلال تطبيق أساليب علمية ومنهجية. (Brunet, 2008, pp. 65-80) كما أشار إلى أهمية وجود نظام صارم للرقابة لضمان التزام العاملين بمعايير الأداء. وعليه، نلاحظ أن هذه المبادئ تمثل تطبيقاً لمعايير علمية محددة، حيث يقوم الموظفون بتطبيق الأساليب التي تم إعدادها لهم بناءً على دراسة علمية دقيقة للعمل، وبالتالي، يصبح العمل عقلانياً ورشيداً، مما يساهم في تحقيق كفاءة أكبر وتقليل الفوضى.

وهناك عدة مفكرين آخرين ساهموا في تطوير الإدارة العلمية ومنهم Frank Gilbreth وزوجته Lilian (1868-1914) يعتبران من الشخصيات البارزة في مجال الإدارة العلمية، وكانا من أبرز تلاميذ ومتابعي أعمال Frederick W. Taylor. لقد طوراً مبادئ التنظيم العلمي للعمل التي ابتكرها Taylor، لكنهما قدما إضافات مميزة لهاتاه المبادئ.

قام Frank Gilbreth وزوجته Lillian Gilbreth، التي كانت أخصائية في علم النفس، بتطبيق أساليب مبتكرة لتحسين أداء الموظفين. بينما كان Taylor يعتمد على استخدام الساعة لقياس الوقت الذي يستغرقه الموظفين في أداء مهامهم بهدف تقليص الوقت الضائع، قام Gilbreth بتحليل الحركات البسيطة أو "الحركات الدقيقة" التي يقوم بها الموظفون أثناء عملهم. لم يعتمدوا على التوقيت في تجاربهم، بل ركزوا على دراسة الحركات اليومية وتحليلها إلى حركات أساسية بهدف القضاء على الحركات غير الضرورية وتحسين الكفاءة وتقليل التعب (Moisdon, 1997, pp. 45-60). وعلى عكس تركيز Taylor الصارم على الكفاءة البحتة، اهتم Gilbreth بالعامل البشري بشكل أكبر، مؤكدين أن توفير بيئة عمل مريحة تساهم في تحفيز إنتاجية الموظفين. واعتبروا أن الهيكل التنظيمي يجب أن يأخذ في الاعتبار احتياجات الموظفين، ليتمكنوا من العمل بكفاءة أعلى وبراحة أكبر. (Gilbreth L. M., 1914, pp. 22-36) من جهة أخرى، أضافت Lillian Gilbreth في عام 1914 بُعدًا جديدًا للمقاربات التنظيمية من خلال التركيز على العوامل النفسية والاجتماعية للعاملين. رأت Lillian أن إنتاجية الأفراد لا تعتمد فقط على الكفاءة العملية، (Gilbreth & Gilbreth, Lillian M, 1911, pp. 15-28) بل أيضًا على توفير بيئة عمل مريحة تلبي احتياجاتهم النفسية والاجتماعية. دعت إلى تصميم بيئة عمل تراعي العوامل الإنسانية، مما ساهم في إدخال البعد الإنساني إلى التنظيم الصناعي. (Urwick, 1943, pp. 45-58). يمكننا القول أن التنظيم العلمي للعمل قد وضع الأساس لهيكلة العمل داخل المؤسسات بطريقة منهجية وعلمية، تركز على تحقيق الكفاءة، وتقليل الوقت، الموارد من خلال تقسيم العمل وتحليل الحركات. ومع تطور الفكر الإداري، تطلبت المؤسسات بناء هياكل تنظيمية أكثر تعقيدًا وتنوعًا، مما دفع إلى ظهور مقاربات جديدة تركز على الجانب الإداري بشكل أوسع، مثل نظرية Henri Fayol في التنظيم الإداري للعمل. حيث أضاف إلى ما بدأه Taylor، من خلال تقديم مبادئ إدارية شاملة، تهدف إلى تنظيم العمل داخل المؤسسة بكفاءة أكبر. ومن هنا، ننتقل إلى دراسة مساهمات في تطوير الفكر التنظيمي، وكيفية مساهمة المبادئ الإدارية في تحقيق التنظيم الإداري الأمثل.

1.1.2 التنظيم الإداري للعمل (1841-1925)

تعتبر أفكار Henri Fayol من الركائز الأساسية التي ساهمت في تطور الفكر الإداري، حيث قدم رؤية شاملة عن كيفية تنظيم العمل داخل المؤسسات بشكل أكثر فعالية. بخلاف Frederick W. Taylor الذي ركز على التنظيم العلمي للعمل في الورش الإنتاجية، كان اهتمام Fayol منصباً على الجانب الإداري بشكل عام، حيث قام بتحديد الأنشطة التي يجب أن تقوم بها المؤسسات وضمها في تصنيف محدد يتضمن وظائف أساسية تساهم في تنظيم عمل المؤسسة. Fayol صنف الأنشطة إلى مجموعة من الوظائف الهامة مثل الوظائف التقنية، التجارية، المالية، الأمنية، المحاسبية والإدارية، مما ساعد في تحديد أدوار كل قسم داخل الهيكل التنظيمي. (Fayol, 1949, pp. 28-35) من خلال هذا التصنيف، استطاع Fayol أن يقدم منظوراً إدارياً يعتمد على تقسيم واضح للمهام بين الأقسام المختلفة، بحيث يتم تحديد المسؤوليات والأدوار بشكل دقيق، مما يساهم في تحسين الكفاءة وتعزيز التنسيق بين هذه الأقسام. إضافة إلى ذلك، قدم Fayol تصوراً شاملاً لدور المدير داخل هذا الهيكل التنظيمي، حيث حدد الوظائف الرئيسية التي يجب على المدير القيام بها لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية. فكان من بين أهم هذه الوظائف التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة، وهي وظائف حاسمة في ضمان سير العمل بالمؤسسة بشكل فعال ومنظم. (Wren & Daniel A, 2001, pp. 232-234), من أبرز إسهامات Fayol التي ساعدت في تصميم الهياكل التنظيمية هو تقديمه لمجموعة من المبادئ الإدارية التي تهدف إلى تحسين التنظيم الداخلي للمؤسسات. هذه المبادئ تشمل أهمية تقسيم العمل بشكل فعال، وضمان توزيع السلطة بشكل متوازن مع المسؤولية، بالإضافة إلى الانضباط داخل المؤسسة. كما أكد Fayol على أهمية وحدة الرئاسة، حيث يجب أن يتلقى الموظفون التوجيه من جهة واحدة فقط لضمان عدم حدوث تضارب في الأوامر. كما تطرق إلى أهمية وحدة التوجيه، حيث يجب أن يكون لجميع الأنشطة في المؤسسة هدف واحد موحد. (Fayol, 1916 , P 74)

لقد ساهمت هذه المبادئ بشكل كبير في تحسين الكفاءة المؤسسية، وكذلك في تحقيق التواصل الفعال بين الأقسام المختلفة. فالهدف لم يكن فقط تحسين الأداء الفردي، بل كان يهدف أيضاً إلى

ضمان التنسيق المستمر بين جميع الأنشطة داخل المؤسسة. هذا التوجه ساعد على استقرار المؤسسة ورفع مستوى التعاون بين الموظفين والإدارة. وبالتالي، يمكن القول إن المبادئ التي وضعها Fayol كانت أساسية في تصميم الهياكل التنظيمية حيث تم تطبيقها لضمان توازن العلاقات الداخلية وتحسين قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات المختلفة.

بعد إسهامات Henri Fayol في تطوير الفكر الإداري وتنظيم العمل داخل المؤسسات، ظهرت مقاربة إدارية أخرى كان لها تأثير بالغ في تصميم الهياكل التنظيمية، وهي المقاربة التي قدمها Max Weeber. ركز Weeber في نظريته (البيروقراطية) على الهيكل التنظيمي الرسمي. يختلف نهج Weeber عن Fayol حيث اعتبر أن البيروقراطية تمثل النظام الأمثل لإدارة المؤسسات الكبيرة والمعقدة.

1.1.3 Max Weeber والبيروقراطية (1864 - 1920):

يعتبر Max Weeber من العلماء البارزين الذين أسهموا في تطوير النظرية البيروقراطية لفهم الهيكل التنظيمي في المؤسسات. جاءت الكلمة "Bureaucratique" من كلمة "bureau"، التي تشير إلى المكتب كمكان يؤدي فيه الأفراد وظائفهم الإدارية. (Weeber, 1947, pp. 324-332)، كان هدف Weeber من تطوير هذه النظرية

هو تجنب التعسف الذي قد يمارسه بعض المسؤولين على المرؤوسين، وبالتالي حماية الموظفين من خلال ترسيخ السلطة، بناءً على مبادئ قانونية ورسمية تتعلق بالعمل في المكاتب. من هنا، يمكن استنتاج أن التنظيم البيروقراطي الذي قدمه Weeber هو تنظيم عقلاني وقانوني، حيث أن سلطة المدير تعتمد على حماية قانونية رسمية، وهو ما يعتبره طريقة أكثر فعالية في التنظيم داخل المؤسسات، (Albrow, 1970, pp. 45-58) اين يُركز كل فرد على مهام محددة وفقاً لخبرته. علاوة على ذلك، أكد على ضرورة أن تكون العلاقات داخل المؤسسة محايدة وغير شخصية، لضمان العدالة والشفافية في بيئة العمل. (Clegg, 1990, p. 69)، توصل Weeber إلى هذه الفكرة من خلال دراسته للمؤسسات الكبيرة التي كانت تعاني من عدم الكفاءة وواجهت العديد من المشاكل التنظيمية. وعليه اقترح نموذجًا

تنظيمياً أطلق عليه "النموذج البيروقراطي"، الذي اعتبره الأكثر كفاءة ودقة في تحقيق أهداف المؤسسة. وقد استند هذا النموذج إلى المنهج العقلاني في اتخاذ القرارات، كما اعتبر أن المعرفة والمقدرة يجب أن تكون أساس التنظيم بدلاً من المحاباة والمحسوبية. (Crozier M, 1964, pp. 123-128)

في إطار هذه الفكرة، اقترح Max Weeber عدة سمات مميزة للنموذج البيروقراطي المثالي التي تساهم بشكل مباشر في الهيكل التنظيمي داخل المؤسسات. أولى هذه السمات هي تقسيم العمل والتخصص، حيث يتم تحديد سلطة ومسؤولية كل فرد بشكل دقيق وواضح، وتعتبر هذه السلطة مشروعة بحكم أنها واجبات رسمية، تدرج ضمن القوانين المؤسسة للعمل.

ثانياً، يتم تنظيم المكاتب والوظائف في شكل هرمي للسلطة، مما يؤدي إلى وجود سلسلة من الأوامر الواضحة، وهو ما يعزز التنسيق والتنظيم داخل المؤسسة بشكل فعال. أما السمة الثالثة فهي اختيار الموظفين بناءً على المؤهلات الفنية التي يتم تحديدها من خلال الامتحانات الرسمية، أو بناءً على التعليم والتدريب المناسب، مما يضمن التمايز المهني والكفاءة في العمل.

السمة الرابعة تتمثل في تعيين الموظفين بدلاً من انتخابهم، وهو ما يعزز من الاستقرار المؤسسي ويضمن استمرارية العمل الإداري بعيداً عن التغيرات السياسية أو الشخصية. ثم تأتي السمة الخامسة وهي أن الموظفين الإداريين يتقاضون رواتب ثابتة ويُعتبرون موظفين مهنيين، مما يضمن دوام دورهم المهني داخل المؤسسة ويحفزهم على الالتزام بالقيم والأهداف التنظيمية.

السمة السادسة تتمثل في فصل الملكية عن الإدارة، حيث الموظف الإداري لا يمتلك الوحدة التي يديرها، مما يضمن الموضوعية والحيادية في اتخاذ القرارات الإدارية. وأخيراً، يخضع الموظف الإداري إلى قوانين وضوابط ورقابة شديدة تتعلق بسلوكه أثناء تأدية مهامه الرسمية، وتُطبق هذه الضوابط بشكل غير شخصي وموحد في جميع الحالات، مما يعزز من العدالة التنظيمية والانضباط داخل المؤسسة (Jean.b,2015,pp41-42)

1.2 مدرسة العلاقات الانسانية والسلوكية:

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية، كرد فعل عن النموذج الذي يفرض فيه العمل الآلي وتيرة العمل على الإنسان، مما يؤدي إلى تقليص قيمة الموظف إلى مستوى أقل من الآلة التي يستخدمها. في هذا السياق، اعترف رؤساء الصناعة والمهندسون بأن الآلة تحتوي على نقاط ضعف وأخطاء وعيوب، فكانوا يسعون إلى معالجتها وصيانتها بعناية كما لو كانت كائنًا حساسًا ودقيقًا. كانت كل عنايتهم تركز على صحة الآلة، في حين أنهم لا يتسامحوا مع أي لحظة من التشتت أو التعب عند الإنسان العامل أمام أداءه.

أصبح نموذج تايلور رمزًا لإلغاء الإنسانية في العمل. وقد تعرض هذا النموذج للانتقاد الحاد، وأدى إلى صراعات اجتماعية كبيرة. ففي مواجهة الرشاقة المطلقة التي نادى بها مؤسسو المدرسة الكلاسيكية، كان لا بد من إيجاد نموذج جديد. هذا النموذج سيبدأ في الظهور بنهاية الثلاثينيات، مستفيدًا من تقدم العلوم الإنسانية، وخاصة علم النفس وعلم الاجتماع، مما سمح بوضع الإنسان في مركز التفكير التنظيمي، ومنح العمل معنى إنساني. بذلك، نشأت مدرسة العلاقات الإنسانية، التي أسست على تيار فكري نوعي. كان Elton Mayo هو المؤسس لهذه المدرسة. سنعرض الإسهامات الأساسية لأهم المفكرين في هذه المدرسة الفكرية والذين كانوا روادًا في إدارة الموارد البشرية.

يُعتبر Elton Mayo (1880-1949) مؤسسًا لحركة العلاقات الإنسانية وسوسيولوجيا العمل، وهو أحد المفكرين الذين ساهموا بشكل كبير في تصميم الهياكل التنظيمية. في البداية، كانت دراسات Mayo تهدف إلى قياس تأثير الظروف المادية للعمل على الإنتاجية، لكن النتائج التي توصل إليها أظهرت دورًا كبيرًا للعنصر البشري في العمل الإداري. فقد أظهرت تجاربه أن تحسين ظروف العمل المادية ليس العامل الوحيد الذي يؤثر على إنتاجية العامل، بل أن العوامل النفسية والاجتماعية تلعب دورًا أساسيًا في تحفيز الأفراد وتحقيق الكفاءة. (Mayo, 1933, pp. 90-110) عكس النظريات الكلاسيكية التي ركزت على القواعد والإجراءات الرسمية فقط، أجرى Mayo دراسات متعددة في مجال سيكولوجية

العمل، ومن أشهرها تجربة هاورثون في عام 1927 في مصنع Compagnie Western Electric بشيكاغو. قامت التجربة على دراسة تأثير التغيرات في البيئة المادية وظروف العمل مثل الإضاءة، مواعيد العمل، أسس احتساب الأجور وأوقات الراحة على إنتاجية الموظفين. وشارك فيها ستة عمال متطوعين في الورشة. حيث لاحظ أنه لا توجد علاقة خطية بين تحسين الظروف المادية والعمل والإنتاجية كما كان متوقعا. بل، حتى في حال عدم تحسين شروط العمل، استمرت إنتاجية الموظفين في الارتفاع، مما دفعه إلى استنتاج أن العوامل الاجتماعية داخل الفريق، مثل التعاون والضغط الجماعي، هي التي تؤثر بشكل كبير على إنتاجية العامل. (Roethlisberger & Dickson, W.J, 1939, pp. 112-120)

أبرز Mayo أن المؤسسة تعتبر نظاما اجتماعيا، حيث تحدد العلاقات الاجتماعية والضغط الاجتماعية داخل القسم، نوع العمل، وأداء العامل. وهذا يعني أن الهياكل التنظيمية يجب أن تعكس العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتُركز على التفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة، مما يساهم في زيادة الفاعلية التنظيمية. مع ضرورة اتباع الأسلوب الديمقراطي في التسيير وتبني مشاركة الموظفين كطريقة لتنظيم العمل داخل المؤسسات. وأكد على أهمية توفير حوافز معنوية إلى جانب الحوافز الاقتصادية لتحفيز الأفراد. كما شدد على ضرورة أن يمتلك المديرون مهارات اجتماعية بقدر حاجتهم إلى المهارات الفنية، وأن يكونوا قادرين على تحقيق التوازن بين الحوافز المادية والنفسية للموظفين. أكد Mayo على ضرورة أن تكون القرارات الإدارية مبنية على الجانب البشري للموظفين، وليس على أساس العوامل المادية فقط. ومن خلال ترشيد العمل وتحسين البيئة الاجتماعية للموظف، يمكن زيادة الإنتاجية. لذا، تعتبر حركة العلاقات الإنسانية إسهاما مهما في تصميم الهياكل التنظيمية، حيث تأخذ في الاعتبار العلاقات الإنسانية وأثرها الكبير على الفاعلية التنظيمية. ليأتي بعد ذلك Chester Barnard سنة 1938، بادر أيضا بتقديمه لرؤى أساسية حول كيفية تطوير الهيكل التنظيمي داخل المؤسسات فوفقا له يجب أن يعتمد التنظيم الفعال على التعاون بين الموظفين، حيث لا يقتصر على الهياكل الرسمية

والإجراءات فقط، بل يجب أن يشمل أيضا التواصل الفعال والقيادة، (Barnard, 1938, pp. 82-110) يركز برنارد على أهمية القيادة في تعزيز التماسك والتعاون، مؤكداً أن الهيكل التنظيمي لا يمكن أن يحقق أهدافه إلا إذا نجح في تحفيز الموظفين على القبول والالتزام بالنظام. (Williamson, 1981, pp. 1537-1540)

يرى Barnard أن مرونة الهيكل التنظيمي ضرورية لتحقيق توافق بين أهداف المؤسسة واحتياجات الأفراد العاملين فيها، بحيث يكون الهيكل التنظيمي قادراً على الاستجابة للتغيرات والاحتياجات المتنوعة. ويشير برنارد أيضاً إلى أن الفاعلية التنظيمية تعتمد على قدرة النظام على تلبية احتياجات الموظفين وإشراكهم في اتخاذ القرارات، مما يزيد من الالتزام والانتماء للمؤسسة (Barnard, 1958, pp. 95-120) لذلك، تم اقتراح هياكل تنظيمية من زاوية تتيح فرصاً للتفاعل بين الموظفين وتدعم العلاقات الغير رسمية، ما يضمن من فعالية الهيكل ويجعله أكثر مرونة. (Burnes, 2009, pp. 45-60)، سنة 1943 جاء Abraham Maslow بمقاربة حول تدرج الاحتياجات الإنسانية، مشيراً إلى أن الأفراد يسعون لتلبية احتياجاتهم بدءاً بالفسولوجية وصولاً إلى تقدير الذات. أثرت هذه المقاربة على فهم دوافع الموظفين داخل المؤسسات، مما دفع المديرين إلى توفير بيئات عمل تلبي هذه الاحتياجات لتتضمن الرضا والإنتاجية (Maslow, 1954, p. 236). المؤسسات التي تراعي هذه الاحتياجات المتعددة داخل هياكلها التنظيمية قادرة على تحقيق مستويات أعلى من التحفيز لدى الموظفين. فالتطبيق العملي لنظرية ماسلو يُسهم في تصميم بيئات عمل مُحفزة تسعى لتحقيق التوازن بين الحاجات الأساسية والإنسانية للأفراد، وهو ما أثبتته العديد من الدراسات الحديثة حول التحفيز الوظيفي (Robbins & Judge, 2022, p. 88) في 1960 تبنى Douglas McGregor نظريتي X و Y حيث تفترض نظرية X أن الأفراد يفتقرون للاجتهاد ويتجنبون العمل، مما يستدعي استخدام أساليب رقابية جد صارمة، (McGregor D. , 1960, p. 98) بينما تفترض نظرية Y أن الأفراد مستعدون للعمل ويبحثون عن المسؤولية إذا توفرت لهم الظروف المناسبة. أثرت هذه المقاربات من خلال تحديد افتراضات المديرين حول طبيعة الموظفين، وتوجيه استراتيجيات الإدارة بناءً على هذه الافتراضات، وأن يكون ذلك مرشداً لهم في تصميم الهياكل التنظيمية.

ويمكن من الإدارة بالمشاركة، وإعادة تصميم الوظائف، وتنمية العلاقات الإيجابية في العمل وتثمين المجهودات (McGregor, 1966, pp. 88-95).

خلال سنة 1957 قدم Chris Argyris مساهمات هامة في الهياكل التنظيمية من خلال مفاهيمه حول التعلم التنظيمي. Argyris اعتبر أن الهيكل التنظيمي يجب أن يدعم التعلم المستمر داخل المؤسسة، حيث يشجع على التفاعل المفتوح بين الموظفين مما يسمح بتبادل المعرفة وحل المشكلات بشكل جماعي. كما فرق بين التعلم الفردي والتعلم الجماعي، مشيرًا إلى أن الهيكل يجب أن يدعم التعلم الجماعي لزيادة الفاعلية التنظيمية. إضافة إلى ذلك، أكد على أهمية الثقة والتواصل بين أعضاء الفريق كعناصر أساسية في نجاح الهيكل التنظيمي. كما اقترح أن يكون الهيكل مرنا وقادرا على التكيف مع التغيرات المحيطة، مما يساعد المؤسسة على التكيف والتطور. (Argyris & Schön, D. A, , 1978, pp. 16-19)

بينما ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على الجانب الاجتماعي والنفسي في تنظيم العمل والتواصل، التفاعل الإنساني داخل المؤسسات، نشأت مدارس أخرى ركزت على عملية اتخاذ القرارات في بيئات العمل المعقدة. في هذا السياق، تطورت نظرية -اتخاذ القرار- التي تُعنى بفهم كيفية اتخاذ القرارات في إطار الهيكل التنظيمي، إذ أن اتخاذ القرارات لا يقتصر فقط الإدارة العليا، بل يجب أن يتمشى مع التنظيم الداخلي لكل مستوى في الهيكل التنظيمي، مما يعزز الكفاءة والتنسيق داخل المؤسسة.

3.1 المقاربات الحديثة في الهياكل التنظيمية:

ظهرت المدرسة الحديثة بعد نهاية الحرب العالمية الثانية كرد فعل على النهج الأكاديمي والنظري في مفاهيم التنظيم، حيث شهدت تحولا في دور المديرين الذين كانوا يعملون كموظفين بدلاً من المالكين الذين سادوا في القرن التاسع عشر. تندرج هذه المدرسة ضمن التيار الفكري التجريبي للمدرسة الكلاسيكية مع دمج إنجازات مدرسة العلاقات الإنسانية، مما جعلها مزيجا بين الفكر التجريبي والفكر النوعي. تتميز المدرسة النيوكلاسيكية بكونها تجريبية، حيث تبني نظرياتها على التجارب العملية للممارسين مثل رؤساء المؤسسات والمديرين، وتعتمد أيضًا على أسلوب عملي يسعى إلى صياغة قواعد بسيطة وفعالة

ومبادئ معيارية قابلة للتطبيق على جميع المؤسسات. تعتمد المدرسة على النتائج من خلال منافسة الموظفين، مما يفسح المجال للأعمال الفردية من خلال الاحتفاظ بالأفضل والتخلص من غير المؤهلين وفقاً لمعايير الأداء. تتمثل المبادئ الأساسية للمدرسة النيوكلاسيكية في تعظيم الربح كهدف رئيسي، واللامركزية في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى الإدارة بالأهداف والإدارة التشاركية بالأهداف. كما تركز على الرقابة من خلال تحليل الفجوات، والتحفيز من خلال التنافس بين الأفراد، فضلاً عن تقليص التكاليف ومواعيد الإنتاج من خلال إدارة الجودة ومفهوم الجودة الشاملة (Guellin, 2015, P 46). هنا اعتبرت مدرسة اتخاذ القرار من التطورات التي نشأت نتيجة لفجوة المدرسة الكلاسيكية التي تميزت بالعقلانية المطلقة، وكذلك القصور الذي شهدته مدرسة العلاقات الإنسانية. فقد سمحت التنظيمات الرشيدة التي قدمها Taylor بزيادة الإنتاج، مما أتاح للمديرين التحرر من الجوانب الإنتاجية الصارمة والتركيز على العمليات الداخلية في مؤسساتهم. هذا التحول دفعهم إلى اللجوء بشكل متزايد إلى اتخاذ القرارات. وقد اعتبر Herbert Simon، مؤسس هذه المدرسة، أن اتخاذ القرارات هو الوظيفة الأساسية للمديرين. تهدف هذه المدرسة إلى دراسة العمليات المتخذة للقرارات وتسعى إلى إيجاد توازن بين المدرسة الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية.

في نموذج اتخاذ القرار الكلاسيكي، يفترض أن الإنسان يتخذ قراراته بناءً على عقلانية تامة. يبحث صانع القرار عن الحل الأمثل استناداً إلى عناصر ثابتة وأهداف محددة بوضوح. في هذا النموذج، يصبح اتخاذ القرار عملي لمعالجة المعلومات، حيث يتبع الفرد سلوكاً عقلانياً في اتخاذ قراره. (Simon, 1997, pp. 88-92) حيث قدم Simon مفهوم "العقلانية المحدودة"، الذي يرفض الفكرة القائلة بأن اتخاذ القرارات يعتمد دائماً على عقلانية تامة. بدلاً من ذلك، القرار الإداري يعتبر عملية مرتبطة بقدرة الفرد على معالجة المعلومات في بيئة تتسم بالتعقيد وعدم اكتمال المعلومات. لذلك، لا يستطيع الفرد اتخاذ الحل الأمثل نتيجة لهذه القيود في المعلومات والقدرة على التحليل. وبالتالي، فإن هيكل المؤسسة يجب أن يراعي القيود المرتبطة بالمعلومات واتخاذ القرار في بيئة غير مثالية (Simon, 1983, pp. 55-60)

قدم Simon أيضًا فكرة القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة، حيث أن القرارات المبرمجة تتعلق بالأنشطة الروتينية التي تتبع إجراءات ثابتة ضمن الهيكل التنظيمي، بينما القرارات غير المبرمجة تتعلق بالمواقف الجديدة التي تتطلب تفكيرًا مرنا وإبداعيا من قبل الإدارة العليا. (Cristofaro, 2017, pp. 170-172) إن فكرة العقلانية المحدودة تفرض ضرورة تبني هياكل تنظيمية مرنة، قادرة على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل، مما يزيد من قدرة المؤسسات على اتخاذ قرارات فعالة في ظل الظروف المعقدة.

بينما قدمت مدرسة اتخاذ القرار رؤية شاملة حول العقلانية المحدودة، ظهرت المدرسة الحديثة لتضيف بعدا جديدا يتعلق بتفاعل العوامل الاقتصادية والاجتماعية داخل المؤسسات. هذه المدرسة، التي نشأت استجابة للتحديات التي واجهت النموذج الكلاسيكي، ركزت على الجانب السلوكي في إدارة العمل وتحقيق الكفاءة. وتعتبر الحديثة بمثابة نقطة التقاء بين الأسس العلمية للإدارة والواقع العملي الذي يتضمن العلاقات الإنسانية وعوامل التحفيز والتفاعل الاجتماعي.

ساهم Alfred Pritchard Sloan في تطوير الهياكل التنظيمية من خلال ابتكار مفهوم اللامركزية المنسقة، اعتمد على منح الأقسام الاستقلالية في العمل وتقييم أدائها بناء على ربحية رأس المال المستثمر. كما شجع التنسيق بين الأقسام المختلفة من خلال اللجان الإدارية التي تستخدم أدوات موحدة لقياس النتائج وتحقيق الأهداف. هذا التوجه نحو اللامركزية ساعد في تحسين فعالية الأداء التنظيمي وزيادة قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة لتغيرات السوق. يرى Alfred Pritchard Sloan أن اللامركزية تحفز المبادرة، المسؤولية، والكفاءة، وتقلل بشكل كبير من وقت الاستجابة للمشاكل. الشرط الأساسي لنجاح هذا النظام هو التنسيق وتبادل المعلومات بشكل أفقي. يمكن تصور مدى نجاعة هذه الأفكار في الفترة بين عامي 1925 و 1935 في ظل هيمنة أسلوب تايلور.

من جهة أخرى، قدم Peter F. Drucker المفهوم المحوري "إدارة الأهداف" (DPO)، حيث قام بتفويض السلطة، تحديد الأهداف للإدارة العليا، مع ترك عملية تحقيق هذه الأهداف للمديرين باستخدام

الوسائل المناسبة. شمل المهام الرئيسية لفريق الإدارة تحديد مهمة المؤسسة بشكل دقيق، حيث قال: فقط من خلال تعريف دقيق للهدف والمهمة يمكن تحديد أهداف واضحة وواقعية. كما شدد على ضرورة إنشاء تنظيم عمل فعال يتسم بالإنتاجية ويكون مرضيا للموظفين. بالإضافة إلى ذلك، أكد على أهمية أخذ التأثيرات الاجتماعية للمؤسسة بعين الاعتبار وكيف تؤثر البيئة الخارجية في توجهات المؤسسة. بالنسبة له، كانت هذه الأمور أساسية لتحقيق النجاح التنظيمي داخل المؤسسة. كان هدف هذا المفهوم تحسين التنسيق بين مستويات الإدارة المختلفة وضمان تبسيط الأدوار داخل المؤسسة، مما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بشكل أكثر فعالية.

أما ¹Octave Gélinier فقد اقترح نظرية "الإدارة التشاركية بالأهداف" (DPPO)، التي تعتمد على إشراك الموظفين في تحديد الأهداف، مما يعزز التعاون والثقة داخل المؤسسة. يشدد على أهمية أن تكون السياسة مصحوبة بأهداف كمية وملموسة مع تحديد مواعيد نهائية. هذه الأهداف تتيح تفويض السلطة بشكل حقيقي، تحديد المسؤوليات، دمج الخدمات، إنشاء هيكل تنظيمي مناسب (Lasary, 2007, P 82)، وكذلك التوجيه والمراقبة من خلال التسلسل الهرمي. من خلال هذه الطريقة، يتم تحديد الأهداف بشكل تشاركي بين الإدارة والموظفين، مما يساهم في تحسين الأداء ورفع مستوى التفاعل بين الأطراف المختلفة داخل المؤسسة (Lasary, 2007, P 83).

وعليه نجد ان الأسس الرئيسية للتنظيم الحديث، التركيز على الكفاءة من خلال هيكل تنظيمي صارم وتقسيم دقيق للعمل، ننقل إلى نوع آخر من التفكير الإداري الذي يختلف في مبادئه وأساليبه. في حين أن النظريات الحديثة اعتمدت على تبسيط المهام وتقنين الأساليب لتحقيق أقصى درجات الإنتاجية، وهنا يظهر التفكير الياباني في نظرية "Z" William Ouchi التي تجمع بين المبادئ اليابانية والأمريكية في الإدارة. ترتبط نظرية Z ارتباطاً وثيقاً بالقيم الأساسية التي تشدد على أهمية

¹ Octave Gélinier هو باحث فرنسي متخصص في مجال الفلسفة والاجتماع، وقد قدم العديد من الأعمال التي تركز على دراسة التغيرات الاجتماعية والثقافية في التنظيم.

الولاء، والإخلاص، والحرية، والثقة في دعم ثقافة العشيرة داخل المؤسسات. في هذا السياق، يُنظر إلى الموظفين على أنهم جزء لا يتجزأ من أسس وفلسفة المؤسسة، مما يؤدي للتعاون والتماسك بين الموظفين. هذه الثقافة العميقة التي تحافظ على جذورها في الماضي تُعتبر الأساس الذي يُمكن البناء عليه من أجل تشكيل مستقبل المؤسسة. تتطلب هذه النظرية نوعاً من القيادة التي تركز على تحسين العلاقات بين الموظفين داخل المؤسسة، مما يساهم في خلق بيئة عمل قائمة على الثقة المتبادلة وتحفز الولاء والانتماء (Guellin, 2015, P 44).

فيما يخص الأشكال التنظيمية، تقدم نظرية Z نموذجين رئيسيين هما "H" و "M"، واللذان يختلفان بشكل جوهري في أسلوب الإدارة والتنظيم داخل المؤسسات. النموذج "H" هو نموذج المؤسسة القابضة التقليدية، حيث تركز على الجانب المالي بشكل رئيسي. في هذا النموذج، تُدير المؤسسة مجموعة من الكيانات² المستقلة مالياً وإدارياً تحت إشراف الإدارة العليا، مما يجعل الهيكل التنظيمي محورياً في التنسيق بين هذه الكيانات لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

أما النموذج "M" فيعكس هيكلاً متعدد الوظائف، حيث يدمج مجموعة من الأقسام التي تعمل معاً حول قاعدة تكنولوجية أساسية. يهدف هذا النموذج إلى التنسيق بين الأقسام المختلفة وضمان التكامل بينها لتحقيق أفضل أداء ممكن (Guellin, 2014-2015, p 77). يساهم هذا النظام في توجيه العمليات نحو الابتكار والتحسين المستمر، ويُعتبر أكثر مرونة في التعامل مع المتغيرات السريعة في بيئة الأعمال.

يمكننا أن نلاحظ أن نظرية Z تشجع على اتخاذ بيئة عمل تشاركية تقوم على الولاء والثقة المتبادلة بين الموظفين والإدارة، مما يساهم في تحسين أداء المؤسسة وتعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات. علاوة على ذلك، يُظهر الاختيار بين النموذجين "H" و "M" أهمية تبني هيكل تنظيمي يتناسب مع

² الكيانات: هي الأقسام داخل المؤسسة، في الإدارة اليابانية يقال الكيان بدل القسم أو المصالح.

أهداف المؤسسة وطبيعة عملها، وهو ما يمكن أن يكون حاسماً في تحقيق النجاح المستدام على المدى الطويل.

مع التأكيد على أهمية التكيف مع البيئة والمرونة في اختيار الهيكل التنظيمي المناسب كما أشار إلى ذلك في نظرية Z، نجد أن هذه الفكرة تتلاقى مع أفكار المدرسة الموقفية في الإدارة. حيث تركز المدرسة الموقفية على فكرة أساسية مفادها أنه لا يوجد نموذج تنظيمي واحد يمكن أن يكون الأنسب لجميع المؤسسات في جميع الأوقات. بدلا من ذلك، ينبغي أن تتكيف الهياكل التنظيمية مع المتغيرات المحيطة مثل البيئة، التكنولوجيا، واستراتيجية المؤسسة. في خضم هاته المقاربات، تبرز المقاربة الموقفية.

5.I النظرية الموقفية في الهيكل التنظيمي :

ابتداءً من عام 1955، بدأ العديد من الباحثين في مجال التنظيم دراسة العلاقة بين هيكل المؤسسة والظروف الخاصة التي تمر بها. هؤلاء الباحثون يعارضون الفكرة القائلة بوجود هيكل تنظيمي واحد يظل أفضل من جميع الهياكل الأخرى، وهو ما تدعمه النظرية التقليدية. بدلا من ذلك، يسعى هؤلاء الباحثون لاكتشاف الهيكل التنظيمي الأكثر ملاءمة بناء على الظروف الخاصة بكل مؤسسة. وفقا لهذا المنظور، لا يمكن الحديث عن "أفضل طريقة واحدة للإدارة والتنظيم". إذ أن "أفضل طريقة" تعتمد على الوضع الحالي للمؤسسة.

تُطلق على هذه الفكرة مصطلح "الموقفية" contingency أو نظرية الطوارئ عند البعض الآخر، عند وضع خطة لإعادة الهيكلة، يجب أخذ العديد من العوامل في الحسبان. ويحاول الباحثون في مدرسة النظرية الموقفية توضيح هذه العوامل بطرق مختلفة، وذلك وفقا للنموذج التنظيمي الذي يتبناه الباحث.

(Vroom & Yetton, , P. W, P 77)

من بين أبرز رواد المدرسة الموقفية الذين ساهموا في تطوير هذه النظرية، نجد Burns, Stalker, Mintzberg, Woodward, Lawrence et Lorsch. هؤلاء الباحثون قدموا مفاهيم

متنوعة حول كيفية تأثير العوامل الخارجية والداخلية على هيكلية المؤسسات. على سبيل المثال، عمل Burns و Stalker على تمييز نوعين من الهيكل التنظيمي: الهيكل الميكانيكي والذي يتناسب مع بيئات مستقرة، والهيكل العضوي الذي يتناسب مع البيئات المتغيرة. كما درس Lorsch و Lawrence العلاقة بين هيكل المؤسسة وبيئتها، مشيرين إلى أهمية التكيف مع متطلبات البيئة الخارجية. أما Mintzberg فقد قدم نماذج هيكلية متعددة، مع التركيز على الدور الذي تلعبه التفاعلات بين الفرق والمهام المختلفة داخل المؤسسة.

1.5.I العوامل الموقفية:

حدد Henry Mintzberg أربعة عوامل رئيسية للموقفية تؤثر على الهيكل التنظيمي للمؤسسة. هذه العوامل هي: عمر وحجم المؤسسة، النظام التقني للإنتاج، البيئة، ونظام السلطة. هذه العناصر تحدد كيفية تنظيم المؤسسة لاستجابة للتحديات التي تواجهها داخليا وخارجيا. بالإضافة إلى ذلك، يشير Mintzberg إلى عوامل أخرى تؤثر على الهيكل التنظيمي مثل الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة والثقافة، حيث تؤثر هذه العوامل بشكل مباشر على اختيارات الهياكل التنظيمية. وفقا لـ Mintzberg، يعتمد تكيف الهيكل التنظيمي على هذه العوامل المتعددة، ويجب على كل مؤسسة أن تأخذ في اعتبارها سياقها الخاص لاختيار الهيكل الأنسب. يُعتبر الهيكل التنظيمي من العوامل الأساسية التي تؤثر في كيفية تكيف المؤسسة مع بيئتها المحيطة. (Mintzberg H, 1983, P 104) إذ أن اختيار الهيكل التنظيمي يعتمد بشكل كبير على العوامل البيئية، مثل التغيرات السوقية، التحديات التقنية، والتطورات الاجتماعية. فالمؤسسات التي تعمل في بيئات مستقرة قد تعتمد على هياكل بيروقراطية ثابتة، بينما تلك التي تعمل في بيئات ديناميكية ومتغيرة قد تعتمد على هياكل أكثر مرونة. وبالتالي، يُعد الهيكل التنظيمي مرآة تعكس قدرة المؤسسة على التفاعل مع بيئتها المحيطة وتحقيق أهدافها بكفاءة لذا ظهرت مقاربات تركز على البيئة والهيكل التنظيمي، شملت دراسة Burns و Stalker العديد من المؤسسات الصناعية في كل من إنجلترا واسكتلندا بهدف تحديد تأثير التغيرات البيئية على هيكل المؤسسات. كما قاما بتحليل

أثر التغير البيئي على الممارسات الإدارية باستخدام المقابلات مع المدراء وملاحظاتهم الشخصية. وتوصلوا إلى وجود اختلافات كبيرة في نمط الهيكل بناء على نوع البيئة، حيث صنفا البيئات إلى بيئة مستقرة وأخرى ديناميكية، وقاما بتصنيف الهيكل التنظيمي إلى نوعين هما الهيكل الميكانيكية والهيكل العضوية (Burns & Stalker, G.M, 1961, p.107). في هذا السياق، سنة 1961 قدّم الباحثان Thomas Burns و J. M. Stalker مقارنة أساسية تربط بين خصائص البيئة المحيطة واختيار الهيكل التنظيمي الأمثل. في إطار محاولات لفهم كيف يمكن للمؤسسات تصميم هياكلها بطرق تتماشى مع طبيعة البيئة التي تعمل فيها، سواء كانت مستقرة ويمكن التنبؤ بها، أو ديناميكية ومتغيرة. وفقا لهذه الدراسة، يمكن تصنيف الهياكل التنظيمية إلى نوعين أساسيين: الهيكل الميكانيكي والهيكل العضوي. (Burns & Stalker, G.M, 1961, p. 34).

• الهيكل الميكانيكية:

تتميز الهيكل الميكانيكية أو الآلية بالتعقيد، الرسمية، والمركزية، مع اعتماد كبير على الإجراءات الرسمية في أداء المهام، بالإضافة إلى السلوك المبرمج وقلة الاستجابة للتغيرات المفاجئة أو غير المعتادة. (Lawrence & Lorsch, 1967, pp. 45-48)

• الهيكل العضوية:

تتميز الهيكل العضوية بالمرونة والقدرة على التكيف، حيث تعتمد على التواصل الجانبي والعمودي. كما تعتمد التأثيرات على الخبرة والمعلومات أكثر من السلطة الوظيفية، وتكون اللامركزية في اتخاذ القرارات واضحة. في هذا النموذج، يولي الأهمية لتبادل المعلومات أكثر من إعطاء التوجيهات. يعتقد Burns و Stalker أن الهيكل التنظيمي الفاعل هو الذي يتكيف مع متطلبات البيئة، أي أنه يتم استخدام الهيكل الميكانيكية في البيئات المستقرة، والهيكل العضوية في البيئات المضطربة. كما يعترف الباحثان بأن نموذجهما يمثل قطبين أو نهايتين، وأنه لا يوجد هيكل تنظيمي ميكانيكي بالكامل أو

عضوي بالكامل، بل يجب على المؤسسات اختيار موقع مناسب بين هذين القطبين استناداً إلى البيئة التي تعمل ضمنها. (Burns & Stalker, 1961, P80)

كما يرى Burns وStalker أن الهيكل التنظيمي يعتمد على مفهومين أساسيين هما التمايز والتكامل، مؤكداً على أهمية توافق هذين العنصرين مع تعقيد البيئة الخارجية التي تواجهها المؤسسة. اعتمدت هذه المقاربة على دراسة شملت عدة مؤسسات من صناعات مختلفة، بهدف تحليل كيفية تأثير البيئة الخارجية على الهياكل التنظيمية الداخلية. التمايز هو المفهوم الذي يعبر عن درجة الاختلاف بين الأقسام داخل المؤسسة في استجابتها للتغيرات البيئية. وقد أوضح Burns وStalker أن الأقسام التنظيمية التي تعمل في بيئات مستقرة، مثل أقسام التصنيع والإنتاج، تميل إلى استخدام هياكل تنظيمية رسمية وتخصصية، حيث تكون الأدوار محددة بشكل صارم والإجراءات موحدة. (Lawrence & Lorsch, 1967, pp 36-42) هذا التنظيم يساعد على تحقيق الكفاءة والاستقرار في بيئة لا تتطلب تغييرات مستمرة. على عكس الأقسام التي تعمل في بيئات ديناميكية وغير مستقرة، مثل أقسام البحث والتطوير والتسويق، تحتاج إلى هياكل مرنة أقل رسمية وأكثر قدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق. يسمح هذا التمايز لكل قسم من أقسام المؤسسة بتطوير إجراءات وأنظمة تلبي احتياجات بيئته الخاصة، مما يضاعف من أدائه وكفاءته في التعامل مع تحديات البيئة الخارجية. من ناحية أخرى يمثل التكامل العنصر الذي يجسد الحاجة إلى التنسيق بين هاته الأقسام المختلفة لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، (Duncan, 1972, pp. 313-327) يمكن أن يؤدي التمايز العالي بين الأقسام إلى وجود اختلافات كبيرة في الأهداف، مما يتطلب وجود آليات فعالة للتكامل. يقترح Burns وStalker استخدام فرق العمل متعددة التخصصات، والاجتماعات المشتركة بين الأقسام، بالإضافة إلى استخدام نظم المعلومات، حيث تساهم في تدفق البيانات بشكل فعال بين الوحدات المختلفة. الهدف من هذه الأدوات هو تحقيق تنسيق أفضل وتوحيد الجهود بين الأقسام، مما يساهم في التغلب على التحديات التي قد تنجم عن التمايز المفرط. (Grant, 2016, pp. 144-150) أكد الباحثان على أن العلاقة بين التمايز والتكامل يجب أن تكون مرنة وقابلة للتعديل وفقاً لخصائص البيئة الخارجية. ومع ذلك، في البيئة المعقدة

والديناميكية، تزداد الحاجة إلى مستويات عالية من التمايز والتكامل لضمان قدرة المؤسسة على التكيف بسرعة مع التغيرات الخارجية. وقد وجدت الدراسة أن المؤسسات التي تتبنى هاته الرؤية المتوازنة تستطيع تحقيق مستويات أعلى من الفعالية التنظيمية والأداء. (Lawrence & Lorsch, 1967, pp. 45-57).

في هاته المرحلة قدم كل من Emry³ و Trust بتصنيف البيئات التنظيمية إلى أربع فئات رئيسية بناء على ثلاثة معايير هي درجة الثبات، ودرجة التغير، وتعقيد المعرفة المطلوبة للعمل في تلك البيئة ونجاح المؤسسة في التكيف معها. أشار الباحثان إلى أن البيئات البسيطة، التي تتسم بالاستقرار، تحتاج إلى معرفة فنية تقنية محدودة، ويمكن صياغة هذه المعرفة على شكل تعليمات مكتوبة وسهلة التحليل. في المقابل، تعتبر البيئات المعقدة أكثر تحدياً لأن المعرفة المطلوبة يصعب تجميعها وكتابتها على شكل تعليمات مفصلة. البيئات التي صنفها الباحثان تتراوح من الهدوء إلى الاضطراب، وتختلف في مدى التغيرات والتحديات التي تواجهها. أولاً، "البيئة الهادئة" تمثل بيئة بسيطة قليلة التعقيد حيث لا تؤثر المتغيرات البيئية بشكل كبير على قرارات الإدارة، مما يسمح للمؤسسة بالعمل بشكل مستقل عن الظروف المحيطة بها. ثانياً، "البيئة الهادئة مع بعض التقلبات" تتميز بوجود تغيرات متوقعة، وبالتالي تتطلب دقة عالية في التنبؤ بتلك التغيرات لضمان استمرارية المؤسسة، مما يستدعي التخطيط الدقيق والتنسيق بين جميع الأطراف المعنية، خصوصاً في المؤسسات الكبيرة التي يمكنها تشكيل لجان متخصصة لمواجهة هذه التقلبات. ثالثاً، "البيئة المزعجة المتغيرة" تتسم بوجود منافسة قوية بين المؤسسات تتطلب تبني أساليب مرنة وعمل لامركزي، بالإضافة إلى تشجيع التفكير الإبداعي وتقديم أفكار جديدة من جميع الأطراف للمساعدة في التعامل مع التحديات والتغيرات المستمرة. أخيراً، "البيئة المضطربة" تمثل أكثر البيئات تعقيداً وتغيراً، حيث تتداخل العوامل الاجتماعية والاقتصادية مع زيادة التفاعل مع المؤسسات الأخرى، مما يزيد من حالة عدم اليقين ويستدعي تطوير استراتيجيات مرنة، مثل

³ Emry هو باحث في مجال العلوم الاجتماعية، حيث يركز على دراسة التفاعلات الإنسانية والتغيرات الثقافية في المجتمعات المعاصرة.

سياسات تنويع الخدمات واعتماد نماذج تنظيمية عضوية تتناسب مع التغيرات المتسارعة وتلك التي تستدعي البحث والتطوير بشكل مستمر.

وبفعل التطور التكنولوجي السريع الذي أحدث ثورة في طريقة إدارة المؤسسات واتخاذ القرارات. تعد التكنولوجيا أحد المحددات الرئيسة التي تؤثر بشكل مباشر على تصميم الهياكل التنظيمية، حيث تعيد تشكيل خطوط الاتصال، وتوزيع الأدوار، وطرق التنسيق بين الأقسام والإدارات.

أما مقارنة Lawrence و Lorsh فقد أخذت منحى آخر مختلف عن كل من Burns و Stalker و Emery و Trust في بحثهما عن طبيعة العلاقة بين البيئات المختلفة والهيكل الفعالة. (Lorsch, J. W , Lawrence, 1967, p89) اختارا عشرة مؤسسات في ثلاث صناعات هي البلاستيك، الأغذية، والحاويات لإجراء دراستهما. تم اختيار هذه الصناعات بسبب تنوع بيئاتها في درجة عدم التأكد. فالصناعة البلاستيكية، على سبيل المثال، شديدة التنافسية ولها دورة حياة قصيرة نسبيا للمنتجات، وتتميز المؤسسات فيها بتقديم منتجات جديدة باستمرار. أما صناعة الحاويات فهي تمثل بيئة مستقرة، حيث التغيرات فيها قليلة وتعتمد على النمو السكاني. وفي منتصف هذه البيئات تقع صناعة الأغذية، التي تشهد بعض الابتكارات لكن بمعدل نمو أقل من البلاستيك وأعلى من الحاويات.

كما يعتقد الباحثان أن المديرين في الأقسام المختلفة يملكون مواقف وسلوكيات متنوعة، استنادا إلى أهدافهم والوقت والاتجاهات، مما يجعل من الصعب تحقيق التكامل بين الموظفين. لذلك، اعتُبرت درجة الاختلاف مقياسا لتعقيد البيئة الداخلية. أما التكامل فيشير إلى التعاون والاعتماد المتبادل بين الأقسام لتحقيق الأهداف التنظيمية المشتركة، ويعني وجود أدوار وإجراءات واضحة داخل المؤسسة، وهيكل هرمي للسلطة مع لجان لاتخاذ القرارات.

وفي الواقع، لا يفترض Lawrence و Lorsh التوحيد الكامل في هيكل المؤسسة، بل يشيران إلى أن هيكل المؤسسة قد تختلف من قسم لآخر وتعكس خصائص البيئة الفرعية التي يتعامل معها القسم بشكل مباشر. (Lawrence & Lorsch, J. W, 1967, P102)

مع تعقيد بيئات الأعمال، ظهرت "نظرية التعقيد التنظيمي" على يد Ralph Stacey، والتي نظرت إلى المؤسسة كأنظمة معقدة تتفاعل مع البيئة بطرق غير خطية، مما يجعل المرونة والتكيف عنصرين أساسيين في الهياكل التنظيمية الحديثة (Stacey, 1996, p28). وفي الاتجاه نفسه، قدم Peter Senge⁴ مفهوم "المؤسسة المتعلمة"، حيث أشار إلى أن المؤسسات الناجحة هي تلك التي تتعلم باستمرار من بيئتها، وتعيد تصميم هياكلها وفقاً للمعرفة المكتسبة، مما يسمح لها بالتكيف مع التحولات السريعة والاستفادة منها لتحقيق التميز التنافسي (Senge, 1990, P 37).

بما أنه أصبح من الضروري أن تتكيف المؤسسات مع التحولات التكنولوجية لضمان الكفاءة والتنافسية. فالتطور التكنولوجي لا يؤثر فقط على العمليات والمنتجات، بل يمتد أيضاً إلى كيفية تنظيم الهيكل الداخلي للمؤسسة. تساهم التكنولوجيا في تبسيط العمليات الإدارية، وتحسين الاتصال بين الأقسام، وزيادة قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات. وبالتالي، يمكن للتكنولوجيا أن تعيد تشكيل الهياكل التنظيمية، سواء من خلال تسريع اتخاذ القرارات أو من خلال تمكين الهيكليات اللامركزية والمرونة. لذلك، وجب تحليل كيفية تأثير التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي وأنماط المقاربات المختلفة في هذا السياق كالتالي. اعتبرت Joan Woodward (1953) من الباحثين الأوائل الذين ربطوا بين نوع التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة والهيكل التنظيمي، كانت نقطة تحول في الأدبيات المتعلقة بإدارة المؤسسات. قامت Woodward بدراسة مجموعة من المؤسسات البريطانية وخلصت إلى أن نوع التكنولوجيا المستخدم يؤثر بشكل مباشر على الهيكل التنظيمي للمؤسسة (Woodward, 1965, pp 120-124). اعتماداً على نتائج أبحاثها، قامت بتصنيف التكنولوجيا إلى ثلاثة أنواع رئيسية، لكل منها متطلبات مختلفة للهيكل التنظيمي،

⁴ Peter Senge هو خبير في إدارة الأعمال، من أهم مؤلفاته "المنظمة المتعلمة"، حيث قدم مفهوم التعلم المستمر والتفكير الجماعي كعوامل أساسية لتحقيق النجاح والنمو في المؤسسات.

• **إنتاج الوحدة:** الذي يتميز بمرونة في الإنتاج، حيث تنتج المنتجات بكميات صغيرة ومخصصة. يناسب هذا النوع من الإنتاج الهياكل التنظيمية البسيطة وغير الرسمية، حيث تكون القرارات لامركزية ويمكن اتخاذها بناء على احتياجات السوق (Thompson, 1967, pp. 25-28).

• **الإنتاج المتسلسل:** الذي يعتمد على إنتاج كميات كبيرة من المنتجات القياسية عبر خطوط إنتاج مؤسسية. يتطلب هذا النوع من التكنولوجيا هيكلا بيروقراطيا يتسم بالرسمية العالية، حيث تُحدد الأدوار والمسؤوليات بوضوح، ويتم اتخاذ القرارات بشكل مركزي لتحقيق الكفاءة. استخدمت مؤسسات مثل "جنرال موتورز" هذا النموذج خلال القرن العشرين لتطبيق نظام الإنتاج الضخم، مما ساعدها على تحقيق كفاءة عالية وتقليل التكاليف (Williamson O. E., 1975, pp. 45-49).

• **الإنتاج العملي:** المستخدم في الصناعات التي تعتمد على العمليات المستمرة، مثل صناعة البتروكيماويات. يحتاج هذا النوع من التكنولوجيا إلى هيكل تنظيمي مرن يسمح بالتواصل الفعال بين الوحدات المختلفة لضمان استمرارية العمليات. لقد أحدثت Woodward تحولا في كيفية فهم تأثير التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي. قبل أبحاثها، كان يُنظر إلى الهيكل التنظيمي على أنه ثابت وغير مرتبط بنوع التكنولوجيا المستخدمة. ومع ذلك أظهرت أن اختيار الهيكل التنظيمي يجب أن يعتمد على نوع التكنولوجيا لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة والابتكار. دعم هذه الأفكار كل من James D. Thompson، حيث أشار إلى أن التكنولوجيات المعقدة تتطلب هياكل مرنة للتكيف مع التغيرات المستمرة في البيئة (Thompson, 1967, pp. 32-36).

على الرغم من الأهمية الكبيرة لأبحاث Woodward، إلا أنها واجهت بعض الانتقادات. ركزت دراستها بشكل رئيسي على الصناعات التقليدية في المملكة المتحدة، مما قد يحد من قابلية تعميم نتائجها على قطاعات أخرى، خاصة في مجال الخدمات والتكنولوجيا الرقمية الحديثة. علاوة على ذلك، يُعتبر تصنيفها لأنواع التكنولوجيا مبسطا نسبيا في ضوء التعقيدات الحالية التي تواجهها المؤسسات في ظل التقدم التكنولوجي السريع. (Pugh & Hickson, D. J, 1976, pp. 60-65)

في السياق الحديث، تبنت العديد من المؤسسات هذه المفاهيم من خلال تكيف هياكلها التنظيمية بما يتماشى مع نوع التكنولوجيا المستخدمة. (Whittington, 2001, pp. 112-115)، ومن هنا تُعد أعمال Woodward حجر الزاوية في فهم العلاقة بين التكنولوجيا والهيكل التنظيمي، حيث قدمت إطاراً نظرياً جديداً لكيفية اختيار الهيكل الأمثل بناءً على نوع التكنولوجيا المستخدمة. ومع ذلك، فإن التعقيد المتزايد للتكنولوجيا الحديثة يتطلب تطوير نماذج جديدة تجمع بين المرونة والبنية لضمان التكيف مع بيئات الأعمال المتغيرة. إذ تُعد مقارنة الدوافع والعوامل الصحية، كما قدّم Charles Perrow إسهاماً بالغ الأهمية في دراسة العلاقة بين الهياكل التنظيمية. تناول Perrow مسألة تعقيد التكنولوجيا وعدم وضوحها، وأوضح كيف يمكن أن تؤثر طبيعة التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة على الهيكل التنظيمي الذي تتبناه. كما أشار Perrow إلى أن التكنولوجيا ليست مجرد أداة إنتاج، بل تعتبر عاملاً محورياً يحدد كيفية تنظيم الأنشطة داخل المؤسسة (Perrow, 1967, pp. 195-198). استناداً إلى تحليله، قدم Perrow تصنيفاً يعتمد على "روتينية التكنولوجيا" (Routineness)، حيث يعد هذا التصنيف من أبرز إسهاماته في الأدبيات الإدارية. يركّز هذا التصنيف على مدى وضوح العمليات وتكرارها، وما إذا كانت المهام التي يتم تنفيذها ذات طبيعة روتينية أو غير روتينية. يرى أن طبيعة التكنولوجيا المستخدمة تحدد بشكل كبير نوع الهيكل التنظيمي الأمثل لتحقيق الأهداف التنظيمية. إذا فالتكنولوجيا الروتينية وفقاً لـ Perrow، تُستخدم في بيئات الأعمال التي تتسم بالتكرار والاستقرار، حيث تكون العمليات محددة مسبقاً ويتم تنفيذها بطرق موحدة. في هذا النوع من التكنولوجيا، تُعتمد هياكل تنظيمية رسمية ومركزية، حيث تحدد الأدوار بوضوح وتتخذ القرارات بشكل مركزي من قبل الإدارة العليا. يناسب هذا النوع من التكنولوجيا الهيكل الآلي الذي يركز على الكفاءة والسيطرة، (Thompson, 1967, pp. 42-45). من ناحية أخرى، يعتبر النوع الثاني من التكنولوجيا الذي قدّمه Perrow وهو التكنولوجيا غير الروتينية، التي تستخدم في بيئات الأعمال التي تتسم بالتعقيد والتغير المستمر. يتطلب هذا النوع من التكنولوجيا هياكل مرنة ولا مركزية، حيث تكون العمليات غير متكررة وغالباً ما تحتاج إلى الإبداع والتكيف السريع مع التغيرات. تعتمد المؤسسات التي تستخدم هذا النوع من التكنولوجيا على فرق عمل متعددة التخصصات

واتخاذ القرارات بشكل لامركزي. (Mintzberg H. 1982, pp. 91-94). في السياق نفسه، أشار Perrow إلى أن التكنولوجيا غير الروتينية تتطلب مستويات أعلى من التواصل والتنسيق بين مختلف الأقسام، حيث تكون المهام غير محددة بشكل صارم وتحتاج إلى حلول مبتكرة للمشكلات غير المتوقعة. يرى أن هذه المؤسسات تحتاج إلى هيكل تنظيمي مفتوح يشجع على التواصل الأفقي وتبادل المعلومات بين الموظفين، مما يعزز من قدرتها على التكيف والاستجابة السريعة للتغيرات. (Perrow, 1986, pp. 201-203). لقد ساعد تصنيف Perrow للتكنولوجيا في توفير أبعاد يمكن للمؤسسات استخدامها لتحديد الهيكل التنظيمي الأنسب بناء على طبيعة التكنولوجيا المستخدمة. دعم العديد من الباحثين هذا التحليل، ومن بينهم Mintzberg الذي أشار إلى أن طبيعة التكنولوجيا تعتبر من العوامل الأساسية التي تحدد الهيكل التنظيمي، حيث أيد فكرة أن التكنولوجيا الروتينية تناسب الهياكل الآلية، بينما تتطلب التكنولوجيا غير الروتينية هياكل مرنة وأكثر ديناميكية (Mintzberg H. , 1989, pp. 145-147).

رغم أهمية إسهامات Perrow، إلا أن نظريته لم تخل من الانتقادات حيث أشار بعض الباحثين إلى أن تصنيفه للتكنولوجيا مبسط ولا يأخذ في الاعتبار التداخل المعقد بين أنواع التكنولوجيا المختلفة في المؤسسات الحديثة. فإن تداخل التكنولوجيا الروتينية مع التكنولوجيا غير الروتينية سائد في العديد من القطاعات، مما يتطلب هياكل تنظيمية تجمع بين المرونة والرسومية (Crozier & Friedberg, E, 1977, pp. 110-113). بالإضافة إلى ذلك، ركز بشكل كبير على تأثير التكنولوجيا وأغفل بعض العوامل الداخلية الأخرى مثل الثقافة التنظيمية وأساليب القيادة، التي قد تؤثر بشكل كبير على الهيكل التنظيمي (Whittington, 2001, pp. 130-133). إضافة لما سبق من المقاربات وجب تسليط الضوء على العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي إذ يُعتبر الهيكل التنظيمي من العوامل المهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، حيث يعمل على تنظيم الموارد والأنشطة بطريقة تدعم التنفيذ الفعال للاستراتيجية. إن التناسق بينهما ضروري لضمان أن يكون التنظيم قادراً على التكيف مع متطلبات الأهداف المحددة.

وبالتالي، فإن فهم العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي يساعد في تحليل كيفية تأثير الهيكل على تنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق النجاح المؤسسي وفيما يلي سنحاول توضيح المقاربات،

تُعد الاستراتيجية من العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر في الهيكل التنظيمي وفقا للنظرية الموقفية، هذه النظرية تفترض أن تصميم الهيكل يجب أن يكون متوافقا مع استراتيجية المؤسسة لتحقيق الأداء الأمثل حيث تلعب الاستراتيجية دور المرشد في تحديد الطريقة التي ينبغي أن يُنظم بها العمل داخل المؤسسة، لقد قدم Alfred Chandler سنة 1962 مفهومه الشهير "الهيكل يتبع الاستراتيجية" (Structure follows Strategy). يوضح Chandler أن المؤسسات التي تغير استراتيجياتها لتتوافق مع متغيرات السوق تحتاج إلى إجراء تعديلات في هياكلها التنظيمية، بحيث يصبح الهيكل وسيلة لدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية، في دراسته لأربع مؤسسات أمريكية كبرى وجد Chandler أن المؤسسات التي تبنت استراتيجيات النمو والتوسع، انتقلت من هيكل بسيط إلى هيكل متعدد الأقسام لاستيعاب تعقيدات السوق وتنوع المنتجات. تتطلب المؤسسات التي تتبنى استراتيجية النمو هيكلًا مرنا ولا مركزي، حيث يُمكنها من التكيف مع متطلبات التوسع السريع وتحقيق الابتكار. هذه المؤسسات غالبا ما تعتمد على الأقسام متعددة التخصصات والإدارة المرنة لتسريع عملية اتخاذ القرار والاستجابة السريعة للتغيرات في بيئة الأعمال، يُعد هذا المنهج مناسباً بشكل خاص للمؤسسات الناشئة التي تسعى للنمو بسرعة، كمؤسسات التكنولوجيا التي تعتمد على الابتكار المستمر لدخول أسواق جديدة، إن هذا النوع من المؤسسات يحتاج إلى هيكل تنظيمي مرن وغير رسمي، يُمكنه من التعامل مع التغيرات المفاجئة في السوق وتلبية الاحتياجات بسرعة (Galbraith J. R., pp. 140-155). من جهة أخرى، عندما تتبنى المؤسسة استراتيجية التنويع، يتيح هذا النوع من الهياكل إدارة الوحدات المختلفة بشكل مستقل، مع الحفاظ على رقابة مركزية قوية تساعد في تنسيق الأهداف الاستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل. حيث يعتبر الهيكل متعدد الأقسام مثاليا للإدارة المتنوعة، كما يوفر مرونة في تخصيص الموارد وإدارة

المنتجات والخدمات المختلفة في أسواق متعددة. يرى John Child⁵ (1972) أن الهيكل التنظيمي يمكن أن يفرض قيودا على الخيارات الاستراتيجية. اعتبر أن المدراء يتخذون قرارات استراتيجية بناء على القيود والإمكانات التي يفرضها الهيكل التنظيمي القائم. (Child J. pp. 11-22). يشير Henry Mintzberg إلى أن المؤسسات التي تطبق استراتيجية التنوع تحتاج إلى هيكل يساعد على تحقيق التوازن بين الاستقلالية اللازمة للوحدات المختلفة والتنسيق المطلوب لتحقيق الأهداف الاستراتيجية العامة. كما يرى أن الهياكل التنظيمية تؤثر على الأنماط الاستراتيجية التي يمكن للمؤسسات تبنيها، حيث أن أنواع الهياكل المختلفة تتيح أو تقيد أنواعا معينة من الاستراتيجيات. في هذا المنحى تناول Michel Crozier⁶ تأثير الاستراتيجية على الهيكل التنظيمي في المؤسسات الأوروبية، مشيرا إلى أن المؤسسات التي تتبنى استراتيجيات هجومية واستباقية تفضل الهياكل العضوية التي تتميز بالمرونة والتكيف السريع. إذ يوضح Crozier أن المؤسسات التي تسعى إلى التوسع تعتمد على هيكل تنظيمي يُسهل التفاعل بين الوحدات المختلفة، مما يمكنها من التكيف مع التغيرات في السوق بفعالية أكبر (Crozier M. 1977, pp. 85-120). تُظهر المقاربات الحديثة، مثل تلك التي أجراها Gareth Morgan⁷ (1986)، أن العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي أصبحت أكثر تعقيدا في ظل العولمة والتكنولوجيا المتقدمة. يشير Morgan إلى أن المؤسسات تحتاج إلى هياكل ديناميكية تتكيف مع الاستراتيجيات المتغيرة باستمرار. هذا التكيف يعتبر ضروريا بشكل خاص في بيئات الأعمال الحديثة،

⁵ John Child هو باحث بريطاني في مجال الإدارة، معروف بمساهماته في نظرية التنظيم والاستراتيجية الدولية، وله العديد من الأعمال المؤثرة مثل "Organization: Contemporary Principles and Practice".

⁶ Michel Crozier هو عالم اجتماع فرنسي معروف بنظرياته حول تفسير المؤسسات، حيث ركز على دراسة البيروقراطية ودورها في تشكيل علاقات السلطة داخل المؤسسات، وكان له تأثير كبير في مجال تحليل المؤسسات.

⁷ Gareth Morgan باحث ومفكر في مجال الإدارة والتنظيم، اشتهر بنظرياته حول استخدام التشبيهات لفهم المؤسسات، حيث قدم في كتابه الشهير "صور المنظمات" مجموعة من التشبيهات التي تساعد على تفسير التفاعلات والهياكل التنظيمية المختلفة.

يركز Morgan على أهمية التفاعل المستمر بين الهيكل والاستراتيجية لضمان تحقيق التميز التنافسي والقدرة على الاستجابة الفورية لمتطلبات السوق. (Morgan, 1986, pp. 150-180)

تواصلت الأبحاث وصولاً لمقاربات كل من Miles و Snow⁸ عام 1978. قدم الباحثان «استراتيجية المؤسسة والهيكل والعملية» واتسم عملهما بأربعة أنواع من الاستراتيجيات التي تعد الآن الإطار الأكثر شيوعاً في تعريف الاستراتيجية وأثرها على تصميم المؤسسة، وهي: استراتيجية المدافعون، استراتيجية المنقبون، استراتيجية المحللون، واستراتيجية المستجيبون.

تتميز استراتيجية المدافعون بتركيزها على الثبات من خلال إنتاج عدد محدود من السلع الموجهة إلى جزء معين من السوق، وتستند هذه الاستراتيجية إلى الحفاظ على مركز قوي في السوق عبر التركيز على الأسعار التنافسية والجودة العالية للمنتجات. على النقيض، تركز استراتيجية المنقبون على الابتكار وإيجاد الفرص السوقية من خلال الاستثمار في منتجات جديدة، حيث يكون الابتكار هو العامل الأكثر أهمية بالنسبة لهم. أما استراتيجية المحللون، فهي تجمع بين الاستراتيجيات السابقة حيث يسعى المديرون إلى تقليل المخاطر مع زيادة الفرص لتحقيق الأرباح، ويتبنون حذراً عند الدخول إلى أسواق جديدة أو إنتاج سلع جديدة إلا بعد التأكد من جدواها من خلال استراتيجية المنقبين. وفيما يخص استراتيجية المستجيبون، (Miles & Snow, 1978, p68) فهي تمثل رد الفعل الذي يتخذه المدير عند فشله في تطبيق أي من الاستراتيجيات الأخرى، وتعكس أنماطاً من اللاتجانس وعدم الثبات الناتجة عن تطبيق الاستراتيجيات الأخرى بشكل خاطئ.

ارتبط نموذج Miles و Snow بتحديد الخصائص التي يجب أن تتواجد في الهيكل بناءً على معرفة الإدارة بظروف البيئة التي قد تواجهها المؤسسة في المستقبل. فعند اعتبار البيئة مستقرة، يفضل المدير تبني استراتيجية المدافع، ويعتمد في هيكلته على المركزية والرسميات وتقسيم العمل بشكل صارم.

⁸ Miles و Snow باحثان في مجال الإدارة والتنظيم، وقد قدموا نموذجاً استراتيجياً شهيراً يحدد أربع أنواع من استراتيجيات الشركات هي: المدافع، المستكشف، الباحث عن التنوع، والمستجيب، وذلك بناءً على كيفية استجابة المنظمات للتغيرات في بيئتها.

بالمقابل، إذا كانت البيئة غير مستقرة، فإن المدير يختار استراتيجية المنقب، ويعتمد في هيكلته على اللامركزية والمرونة، مما يمنحه القدرة على التكيف مع الفرص والتهديدات المتغيرة.

أما المدير الذي يتبع استراتيجية المحلل، فيأخذ موقفاً وسطاً، (Miles & Snow, 1978,p108) حيث يجمع بين المركزية واللامركزية. وهو يتبنى هذا الموقف لأنه يدرك أن البيئة الخارجية لا يمكن التنبؤ بها بدقة، فيجمع بين الهيكل المركزي في الأنشطة الحالية والمرونة في الأنشطة الجديدة. (Miles & Snow, 1978,p68 في حين أن المدير المستجيب يتبنى هيكله مرنة فقط عندما يضغط عليه التغيير البيئي، ويفضل العودة إلى الهيكل المدافعة إذا كانت البيئة لا تفرض تغيرات كبيرة. (Saia & Hall, R. H, 1982,P 521-540)

من ناحية أخرى، يرى بعض المفكرين مثل Saia et Hall و Mintzberg أن الاستراتيجية تتبع الهيكل، على عكس ما اقترحه Chandler في دراسته. هذه النظرة تؤكد أن الهيكل تؤثر على اختيار الاستراتيجية عبر ثلاثة أبعاد رئيسية: أولاً، القرارات الاستراتيجية التي تحدد من خلال الهيكل، ثانياً، الهيكل التي تحدد علاقات السلطة وتؤثر على فاعلية استراتيجيات مختلفة، وأخيراً، الهيكل التي تؤثر على قدرة المؤسسة على التكيف والابتكار. (Mintzberg H, 1983,P 81)

على الرغم من النقد الذي وجه إلى هذه المقاربات، يرى بعض المفكرين مثل Mussche⁹ و Ansoff أن الهيكل تؤثر بشكل كبير على الاستراتيجية، ويؤكدون أن الاستراتيجية تأتي نتيجة للقرارات التي يتم اتخاذها في إطار الهيكل التنظيمي. كما أن الهيكل تؤثر على كيفية التفاعل مع المشاكل، وتطور المعلومات، وتطوير البدائل الاستراتيجية. (Mussche & Ansoff, H. I, 1998,P 22)

في النهاية، يمكن القول أن العلاقة بين الهيكل والاستراتيجية هي علاقة تفاعلية، حيث يكمل كل منهما الآخر ولا يمكن الجزم بأن أحدهما يتبع الآخر بشكل قطعي. فبينما تؤثر الهيكل على كيفية تبني

⁹ Mussche هو باحث في مجال الهيكل التنظيمي والاستراتيجية، وله مساهمات بارزة في تطوير استراتيجيات النمو والتوسع في المؤسسات من خلال إعادة الهيكل وتطبيق استراتيجيات استحواد.

وتنفيذ الاستراتيجية، فإن الاستراتيجية بدورها قد تتطلب تعديل الهيكل التنظيمي لتحقيق أهدافها. كما تظهر المقاربات الموقفية أن العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي هي علاقة تفاعلية تتطلب التكيف المستمر، تعد الاستراتيجية بمثابة الموجه الذي يحدد نوع الهيكل المطلوب لتحقيق الأهداف المؤسسية، في حين يجب على الهيكل أن يتسم بالمرونة والقدرة على التكيف لدعم تنفيذ الاستراتيجية بفعالية. بفضل التطورات الحديثة في التكنولوجيا، أصبح بإمكان المؤسسات الكبرى اليوم تعديل هياكلها التنظيمية بسرعة أكبر لتتماشى مع التحولات الاستراتيجية، مما يخدم مرونتها وقدرتها على تحقيق النجاح في بيئات العمل الديناميكية.

كما تمر المؤسسة بمراحل عمرية يتغير من خلالها حجمها، مما يفرض ضرورة إجراء تعديلات مستمرة على الهيكل التنظيمي. سنناقش هذا الموضوع من خلال المقاربات فيما يلي:

يعتبر حجم المؤسسة من المتغيرات الأساسية التي تؤثر بشكل كبير على الهيكل التنظيمي. يُشير الحجم هنا إلى عدد الموظفين، الموارد المتاحة، وحجم العمليات التي تديرها المؤسسة. منذ سبعينيات القرن الماضي، قدم Peter Blau (1955) تحليلاً موسعاً للعلاقة بين الحجم وتعقيد الهيكل التنظيمي، حيث أوضح أن نمو حجم المؤسسة يستلزم إنشاء وحدات تنظيمية متخصصة وتوزيع العمل بين هذه الوحدات لضمان فعالية الأداء. كلما زاد حجم المؤسسة زاد التعقيد التنظيمي، مما يتطلب تصميم هيكل أكثر تفصيلاً ودقة، مع ضرورة إنشاء أقسام متخصصة، مثل المبيعات، التسويق، والموارد البشرية، لتسهيل إدارة العمليات المختلفة. هذا التوجه يحسن من مستوى التخصص، حيث تصبح الوحدات قادرة على التركيز على مهام محددة، مما يساهم في تحسين الكفاءة والإنتاجية. في هذا السياق، يشير John Child إلى أن المؤسسات الكبيرة تظهر ميلاً أكبر نحو زيادة التخصص، مما يساعد في تحقيق التكامل بين الأنشطة المختلفة وتسهيل التنسيق بين الوحدات المتعددة (Child J. , 1973, pp. 168-185). إضافة إلى ذلك، يؤكد Henry Mintzberg أن زيادة حجم المؤسسة تؤدي إلى زيادة مستوى الرسمية في الهيكل التنظيمي. يوضح Mintzberg أن المؤسسات الكبيرة تعتمد بشكل كبير على السياسات والإجراءات المكتوبة لتنظيم العمل وتقليل التباين بين الوحدات. ينعكس هذا أيضاً على مستوى التنسيق،

كما حرص على تأسيس لجان وأقسام مشتركة، لضمان التواصل الفعال بين الوحدات المختلفة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (Mintzberg H. , 1983, P 87). من جهة أخرى، تشير المقاربات الحديثة إلى أن التطور التكنولوجي قد خفف من بعض التحديات المرتبطة بزيادة الحجم. يوضح Jay Galbraith في أبحاثه الأخيرة أن التكنولوجيا تسهم في تقليل التعقيد التنظيمي من خلال تسهيل عملية التنسيق والاتصال بين الأقسام، مما يتيح للمؤسسات الكبيرة مرونة أكبر في التعامل مع التعقيدات الناتجة عن نمو الحجم. ينعكس هذا بشكل إيجابي على القدرة التنافسية للمؤسسات، خاصة في بيئات الأعمال الديناميكية والعالمية. إذا يعد الحجم من العوامل المهمة التي تؤثر في الهيكل التنظيمي وفقا للنظرية الموقفية، مع زيادة حجم المؤسسة تبرز الحاجة إلى تعديلات هيكلية تشمل تحسين مستوى التخصص ورفع درجة الرسمية، بالإضافة إلى وضع آليات تنسيق فعالة لضمان التكامل بين مختلف الأنشطة.

كما يعتبر عمر المؤسسة من المحددات المهمة التي تؤثر على تصميم الهياكل التنظيمية وتطورها، حيث يتغير الهيكل التنظيمي للمؤسسة بشكل تدريجي مع مرور الزمن لمواكبة الاحتياجات المستمرة والتحديات التي تواجهها المؤسسة في مراحلها المختلفة (Mintzberg H. 1979, pp. 189-215). ومع تقدم العمر تواجه المؤسسة تحديات تتطلب تغييرات هيكلية، لتلبية احتياجات النمو والابتكار. يبرز هذا الأمر مقاربة دورة حياة المؤسسة، التي تشير إلى أن المؤسسات تمر بمراحل متتابعة تشمل التأسيس، النمو، النضج، وأحيانا التراجع أو التجديد (Adizes, 1979, pp. 3-25). علاوة على ذلك، أما في المراحل المتقدمة من عمر المؤسسة، فقد يتطلب الأمر تبني هياكل أكثر مرونة مرة أخرى، أكدت مقاربة Hofstede¹⁰ (1991) أن عمر المؤسسة يؤثر على ثقافتها التنظيمية، مما ينعكس بدوره على اختيار الهيكل التنظيمي الأنسب، حيث تظهر المؤسسات القديمة توجهها نحو البيروقراطية والتوثيق الرسمي مقارنة بالمؤسسات الناشئة. ويرى Henry Mintzberg (1979) أن المؤسسات تمر بمراحل عمرية تؤثر على كيفية تصميم هياكلها التنظيمية. في المراحل الأولى، عادةً ما تتسم الهياكل بالبساطة مع

¹⁰ Geert Hofstede هو عالم اجتماع هولندي، معروف بنظريته حول الأبعاد الثقافية التي تدرس تأثير الثقافة على سلوك الأفراد في بيئات العمل والتنظيم.

تركيز السلطة في يد المؤسس أو الإدارة العليا. ومع زيادة عمر المؤسسة تبدأ في تطوير هياكل أكثر تعقيدا تعتمد على التخصص الوظيفي، والرسمية، وإقامة أنظمة وإجراءات داخلية لدعم العمليات. أكد Mintzberg أن المؤسسات مع تقدمها في العمر تصبح أكثر ميلا إلى البيروقراطية، بسبب الحاجة إلى إدارة عمليات معقدة تتطلب تنسيقا رسميا، مما يؤدي إلى تمكين الطابع الرسمي وتقليل الاعتماد على العلاقات الشخصية في اتخاذ القرارات. رغم ذلك قد تواجه المؤسسات الأكثر قدما تحديات تتعلق بالجمود التنظيمي، مما يستدعي إعادة هيكلة أو اعتماد هياكل مرنة مثل هيكل المصفوفة أو الهيكل العضوي، لا سيما إذا كانت تعمل في بيئات ديناميكية. (Mintzberg H. 1979, pp. 46-53)

تأتي مقارنة Mintzberg في إطار نموذج شامل لتصنيف الهياكل التنظيمية، حيث يوضح أن المؤسسات في مراحلها العمرية المختلفة قد تتحول ضمن الأنواع التي اقترحها، مثل الهيكل البسيط في البدايات، ثم الهيكل البيروقراطي الآلي في مرحلة النضج، وأحيانا الهيكل المهني أو هيكل التكتلات (يتم بها تنظيم المؤسسات التي تكون جزءا من مجموعة. عادةً ما تتكون هذه التكتلات من عدة فروع للمؤسسة الأم أو وحدات مستقلة ولكنها تعمل تحت مظلة واحدة من حيث التوجهات الاستراتيجية، والتمويل، وإدارة الموارد). إذا دخلت المؤسسة في مراحل توسع كبيرة أو تخصصت في مجالات معينة. إذا تشير هذه المقاربات إلى أن عمر المؤسسة ليس مجرد عامل زمني، بل مؤشر حيوي لتحديد مدى تعقيد، رسمية، ومرونة الهياكل التنظيمية. بناء على هذه الرؤى، يصبح من الضروري للمؤسسات تصميم هياكلها بشكل يتلاءم مع مرحلتها العمرية واحتياجاتها الاستراتيجية.

سنتطرق للسياق الثقافي للتنظيم كونه محددًا هامًا للهياكل التنظيمية، ويعتبر من العوامل الأخرى المؤثرة في الهيكل التنظيمي حسب Geert Hofstede وبلورة مقارباتها طرحت كالتالي:

6.1 الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي:

ضمن السياق الثقافي للتنظيم، تلعب الثقافة التنظيمية دورا مركزيا في تشكيل الهيكل التنظيمي للمؤسسات حسب، وعاملا مؤثرا في الهياكل التنظيمية، حيث تعتبر الإطار الذي يحدد كيف يتصرف الموظفون داخل المؤسسة وكيف تُنظم الأنشطة المختلفة. الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم

والمعتقدات المشتركة بين موظفي المؤسسة، إذ تؤثر على كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات، وهي تختلف من مؤسسة إلى أخرى بناء على تاريخها، قيمها، وأهدافها الاستراتيجية. وفقا للنظرية الموقفية، تتكيف الهياكل التنظيمية مع الثقافة السائدة في المؤسسة لضمان توافق أكبر وتحقيق كفاءة أعلى. يوضح ¹¹ Edgar Schein (1985) أن الثقافة التنظيمية تُشكل الأساس الذي يبنى عليه الهيكل التنظيمي، إذ تحدد مستوى الرسمية، التخصص، والمركزية في المؤسسة عندما تكون الثقافة مشجعة على الابتكار والتجربة، فإن الهيكل التنظيمي يميل إلى أن يكون عضويا ومرنا، مع مستويات منخفضة من الرسمية، مما يتيح للموظفين مساحة أكبر للتفكير الإبداعي والتفاعل المفتوح. هذا النمط من الهياكل التنظيمية يعتبر شائعا في مؤسسات التكنولوجيا المبتكرة (Schein, 1985, pp. 45-68) في المقابل عندما تسود ثقافة محافظة تركز على الاستقرار والالتزام بالمعايير، فإن المؤسسات تميل إلى تفضيل هياكل تنظيمية رسمية ومركزية. تعتبر البنوك والمؤسسات المالية مثالا على ذلك، حيث تتبع هذه المؤسسات هياكل تنظيمية تضع إجراءات صارمة وسياسات مكتوبة لضمان الامتثال والرقابة الفعالة. يُشير John Kotter¹² إلى أن المؤسسات التي تعتمد ثقافة محافظة تفضل التنظيم الرسمي والمركزي لضمان تنفيذ الأنشطة بطريقة موحدة ومنسجمة، مما يزيد من قدرتها على تحقيق الاستقرار والاستمرارية. الثقافة التنظيمية هنا تلعب دورا محوريا في الانضباط وتوحيد الإجراءات، مما يقلل من المخاطر المرتبطة بالتغيرات غير المتوقعة في بيئة العمل. (Kotter & Heskett, James L, 1992, pp. 30-52).

تناول Philippe d'Iribarne (1989) تأثير القيم الثقافية التقليدية على الهيكل التنظيمي في المؤسسات الفرنسية، مشيرا إلى أن الثقافة التنظيمية هاته المؤسسات غالبا ما تفضل الهياكل المركزية والرسمية، مما يعكس احتراما للقيم التقليدية والانضباط في بيئة العمل. كما يبين أن هذا النمط من

¹¹ Edgar H. Schein هو باحث سويسري-أمريكي متخصص في الثقافة التنظيمية، حيث طور نموذجًا لفهم الثقافة داخل المنظمات، والذي يشمل ثلاثة مستويات: الآثار، القيم المعلنة، والافتراضات الأساسية.

¹² John Kotter هو باحث أمريكي وأستاذ في كلية هارفارد للأعمال، معروف بتطويره نموذج "الثماني خطوات لإدارة التغيير"، الذي يعد من أكثر النماذج تأثيرًا في مجال قيادة التغيير داخل المنظمات.

الهيكل التنظيمية يتوافق مع ثقافة تركز على الالتزام بالقوانين واللوائح لضمان التناسق والاستقرار داخل المؤسسة. هذه النظرة تعتبر مفيدة لفهم كيف يمكن للثقافة الوطنية أن تؤثر على الثقافة التنظيمية، وتلقائياً على الهيكل التنظيمي. (d'Iribarne, 1989, pp. 60-85). يبرز Gareth Morgan أهمية العلاقة بين الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي، خاصة في بيئات الأعمال الديناميكية التي تتطلب مرونة عالية واستجابة سريعة للتغيرات. كما يرى أن المؤسسات ذات الثقافة الموجهة نحو التعلم والابتكار تعتمد على هياكل تنظيمية ديناميكية ومرنة تسهل التواصل الفعال بين الأقسام. هذا النمط من الهياكل يعتبر مناسباً للمؤسسات التي تعمل في بيئات تتطلب سرعة في التكيف والتعامل مع تغييرات السوق المستمرة، حيث تصبح الثقافة التنظيمية أداة استراتيجية تساعد على تحقيق الميزة التنافسية. (Morgan, 1986, pp. 200-230). يتضح أن الثقافة التنظيمية تعتبر من أهم العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي، حيث تحدد درجة الرسمية، التخصص، والمركزية التي تميز الهيكل. إذ أن المؤسسات ذات الثقافة المرنة والموجهة نحو الابتكار تفضل الهياكل العضوية التي تشجع على التفاعل والإبداع، بينما تفضل المؤسسات ذات الثقافة المحافظة الهياكل الرسمية لضمان الامتثال والاستقرار. تظهر هاته المقاربات أن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي هي علاقة تفاعلية تتطلب تكيفاً مستمراً لضمان توافق الأهداف التنظيمية مع البيئة الداخلية والخارجية، مما يقوم الأداء العام للمؤسسة ويسهم في تحقيق استراتيجياتها بنجاح.

7.1 مساهمات Henry Mintzberg:

Henry Mintzberg، من أهم رواد المدرسة الموقفية، قدم نموذجاً هيكلياً يعتمد على خمسة أنواع من الهياكل التنظيمية: الهيكل البسيط، البيروقراطية الآلية، البيروقراطية المهنية، هيكل الأقسام، والهيكل الأدهقراطي. أشار Mintzberg إلى أن اختيار الهيكل التنظيمي يعتمد على عوامل عديدة، مثل درجة التخصص، مستوى اللامركزية، وطبيعة العمليات التشغيلية. بالإضافة إلى ذلك، أكد على أن الهيكل التنظيمي يجب أن يتكيف مع البيئة والظروف التي تعمل فيها المؤسسة. وتعتبر آليات التنسيق جزءاً

أساسيا في تصميم الهياكل التنظيمية، حيث تلعب دورا محوريا في ضمان الربط الفعال بين الوحدات المختلفة داخل المؤسسة.

1.7.I آليات تنسيق الهيكل التنظيمي:

قام Mintzberg بتحديد مجموعة من آليات التنسيق التي تعتمد عليها المؤسسات في تنظيم وتوجيه الأنشطة اليومية، هذه الآليات تتضمن الإشراف المباشر، التكيف المتبادل، والتميط. كل منها يختلف في تطبيقه وفقا للهيكل التنظيمي الذي تتبعه المؤسسة، وهو ما يعكس تنوع أساليب التنسيق اللازمة لضمان الترابط بين أجزاء المؤسسة.

• **الإشراف المباشر (Direct Supervision):** تعد هذه الآلية الأكثر وضوحا، حيث يتم التنسيق بين الموظفين والأقسام من خلال توجيهات المدير. يشرف هذا الأخير على الأنشطة اليومية للمؤسسة، مما يضمن تتابع وتنفيذ المهام بشكل يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. الإشراف المباشر يكون أكثر وضوحا في الهياكل التنظيمية التقليدية مثل الهيكل الآلي، الذي يتطلب مستويات عالية من المركزية في هذه الهياكل يعتمد التنظيم على وجود قواعد وإجراءات صارمة، (Daft, 2010, pp. 88-92) بحيث يعمل كل موظف بالمؤسسة وفقا لتعليمات رئيسه المباشر. وقد لاحظ Mintzberg أن هذا النوع من التنسيق يساهم في الحفاظ على استقرار العمل داخل المؤسسات التي تحتاج إلى عمل روتيني وموحد، شرح Mintzberg كيف أن الإشراف المباشر يستخدم بشكل موسع في الهياكل التي تركز على الكفاءة والصرامة. (Mintzberg H. 1982, pp. 41-55)

• **التكيف المتبادل (Mutual Adjustment):** تعد هذه الآلية أكثر مرونة، حيث تتم عملية التنسيق من خلال التفاعل المستمر بين الموظفين أو الأقسام. يعتمد على التواصل الغير رسمي والتفاهم المتبادل بين الموظفين، لتنظيم وتنسيق الأنشطة. في هذا السياق يُطلب من الموظفين أن ينسقوا أنشطتهم وحل المشاكل الادارية أو التنظيمية معا بناء على التفاعل المستمر دون حواجز رسمية. تتسم هذه الآلية بالمرونة (Mintzberg H. 1982, pp. 103-107)، ويستخدمها بشكل أساسي الهيكل الوظيفي، في هذا

النوع من الهياكل تمكن الأقسام من العمل بشكل مستقل، مع الاعتماد على التعاون والتكيف المستمر مع التغيرات، مما يزيد قدرة المؤسسة على التطور وسرعة التكيف مع بيئات العمل المتغيرة باستمرار. (Pugh & Hinings, C. R, 1969, pp. 56-70)

• **التميط (Standardization):** هو عملية تحديد مجموعة من المعايير أو الإجراءات التي يجب أن يتبعها الموظفون وكذا الأقسام داخل المؤسسة. تعتمد هذه الآلية على ثلاث أبعاد رئيسية من التمييط، كل نوع منها يساهم في تنظيم وتوحيد العمل لضمان الكفاءة العالية والحد من التباين في الأداء:

• **تميط إجراءات العمل:** يشير إلى وضع خطوات أو إجراءات محددة لتنفيذ الأنشطة والعمليات المختلفة داخل المؤسسة. الهدف هو ضمان الاتساق والكفاءة وتقليل الفوضى الناتجة عن اختلاف الأساليب بين الموظفين.

• **تميط إجراءات الكفاءات:** يتعلق بتنظيم وتحديد مجموعة من المهارات التي يكتسبها الموظفون لتأدية مهامهم بفعالية. هدفهم ضمان أن جميع الموظفين لديهم قدرات متجانسة تناسب متطلبات الوظيفة. (Mintzberg H, 1982, pp. 73-89)

• **تميط إجراءات النتائج:** يعنى به تحديد معايير واضحة وأهداف قابلة للقياس يجب على الموظفين تحقيقها، مما يسمح بمراقبة الأداء وتقييمه بموضوعية. الهدف هو تحسين الأداء العام للمؤسسة. حيث يستخدم التمييط بشكل رئيسي في الهياكل التي تتطلب التحكم الكامل في العمليات والأداء، مثل الهيكل الآلي، إذ يشترط أن تعمل الأنظمة والعمليات وفق معايير محددة مسبقا. (Daft, 2010, pp. 138-142). بناء على هذا الفهم العميق لآليات التنسيق، يمكن القول أن كل نوع من الأنظمة يتطلب تكاملا خاصا بين مختلف مكوناته. فعلى الرغم من تعدد الأساليب والآليات التي يتم من خلالها التنسيق داخل المؤسسات، فإن هذا التنسيق يتطلب تقسيما واضحا للمسؤوليات والمهام بين مختلف مستويات

التنظيم. وبالتالي، يمكن ملاحظة خمسة أجزاء رئيسية في المؤسسات وهي: القمة الاستراتيجية، الخط الوسط (الإدارة الوسطى)، الهيكل الفني، الجهاز المساند، مركز التشغيل، أو العمليات.

I.2.7 الأبعاد التصميمية في الهيكل التنظيمي :

تؤثر العوامل الموقفية بشكل كبير في تحديد نوع الهيكل التنظيمي للمؤسسة، حيث تتداخل هذه العوامل مع اختيار الأبعاد التصميمية للهيكل التنظيمي. تشمل الأبعاد التصميمية: تصميم وظيفة العمل، تجميع الوحدات وحجمها، وسائل الربط بين الوحدات، نظام اتخاذ القرار، ونظام الرقابة والتخطيط. ويتم استعراض هذه الأبعاد كالتالي:

• تصميم وظيفة العمل

يتطلب تصميم وظيفة العمل تحليل عدة أبعاد رئيسية تتعلق بكيفية تنظيم العمل داخل المؤسسة، ويشمل هذا التخصص في العمل، رسمية السلوك، والتكوين والتأهيل الاجتماعي. تتوزع هذه الأبعاد إلى ما يلي:

• التخصص في العمل (Specialisation)

يعد التخصص أحد أهم الأبعاد في تصميم وظيفة العمل، ويتضمن التخصص الأفقي والعمودي. (Mintzberg H, 1982, pp. 85-89)

• التخصص الأفقي (Specialisation horizontale): يشير إلى تقسيم العمل إلى مجموعة من

العمليات المتتابعة بحيث يتم تخصيص كل عامل للعمل في عملية محددة. وتتميز هذه الطريقة بتكرار المهام، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة عبر تقليل الوقت الضائع وتطوير طرق العمل.

• التخصص العمودي (Specialisation verticale): يعنى بتحديد كيفية تقسيم العمل بين

الموظفين في مستويات مختلفة من الهيكل التنظيمي، حيث يتولى الأفراد في المستويات العليا تخطيط وتنظيم العمل بينما يركز الأفراد في المستويات الدنيا على تنفيذه.

• **توسيع وإثراء العمل (Enrichissement des tâches):** يهدف إلى زيادة تنوع المهام ومنح العامل مزيدا من المسؤولية في تحديد أهدافه وطرق العمل، مما يساعد على تحسين التحفيز وتقليل الملل الناتج عن تكرار الأعمال.

• **رسمية السلوك (Formalisation)**

تعرف رسمية السلوك بأنها مدى وضوح القواعد والإجراءات والتعليمات التي تنظم سلوك الموظفين داخل المؤسسة. يتحقق هذا المستوى من الرسمية من خلال عدة عناصر رئيسية، أولها **الوظائف**، حيث يتم تحديد الوصف الوظيفي وتوضيح الخطوات المحددة التي يجب أن يتبعها الموظف. ثانيا، يتم تحقيق رسمية السلوك عبر **مسار العمل**، الذي يشمل تحديد العمليات التي يجب اتباعها في كل مرحلة من مراحل العمل. ثالثا، تُساهم **الأنظمة والسياسات** في تحديد القواعد التي يجب الالتزام بها، وتوضيح ما يجب تجنبه. تعتبر رسمية السلوك ذات أهمية كبيرة، (Mintzberg H , 2005 ,P 74-78) حيث تساعد في تحقيق التنسيق بين الأنشطة المختلفة، وتزيد من الكفاءة، كما تساهم في الحفاظ على النظام داخل المؤسسة. من جهة أخرى، يشمل **التكوين والتأهيل الاجتماعي** تدريب الموظفين على المعارف والمهارات المطلوبة للوظيفة، بالإضافة إلى إدماجهم في ثقافة المؤسسة. وفقا لما أشار إليه Mintzberg (2005, p79)، فإن **التكوين (Formation)** يعنى بتعليم الموظفين المعارف والمهارات المرتبطة بالوظيفة، بينما يتناول **التأهيل الاجتماعي (Socialisation)** العملية التي يتم من خلالها تعرف الموظف على قيم ومعايير وسلوكيات المؤسسة، ويتضمن ذلك أيضا التعلم غير الرسمي الذي يكتسبه الأفراد قبل انضمامهم إلى المؤسسة، مثل التدريب الذي يتم في الجامعات. أخيرا، تبرز الحاجة إلى **تجميع الوظائف وحجم الوحدات**، حيث يتم تنظيم الوظائف ضمن وحدات هيكلية بناء على تخصصاتها أو المهام التي تؤديها، مما يعزز من فعالية الهيكل التنظيمي. ننتقل إلى أسس تجميع الوظائف للتوسع أكثر في كيفية التنسيق التنظيمي داخل المؤسسة،

4.7.1 أسس تجميع الوظائف :

يعد تجميع الوظائف وتصميم آليات الربط بين الوحدات من العناصر الأساسية التي تساهم في التنسيق والفعالية داخل المؤسسة. يتم تجميع الوظائف وفقا لعدة أسس، مثل التجميع على أساس الوظيفة، حيث يتم تنظيم الموظفين في وحدات حسب المعرفة أو الخبرة المطلوبة لكل نوع من العمل، كما يتم التجميع على أساس سيرورة العمل، حيث يتم تنظيم الوظائف وفقا للمرحلة التي يشغلها كل نشاط في عملية الإنتاج. بالإضافة إلى التجميع حسب أوقات العمل، حيث يعمل الموظفون في فترات زمنية مختلفة لتحقيق نفس الهدف. من جهة أخرى، يتم تحديد حجم الوحدات بناء على عدد الموظفين الذين يشرف عليهم المدير، مع اختلاف نطاق الإشراف وفقا للحجم التنظيمي، (Mintzberg H. , 1983,P 109)

أما فيما يتعلق بتصميم آليات الربط بين الوحدات، فإن الإشراف المباشر قد لا يكون كافياً لضمان التنسيق الفعال في بعض الحالات. لذا، تم تطوير آليات متعددة لتسهيل هذا التنسيق، مثل وظيفة الربط (Poste de Liaison)، التي تُخصص لتأمين التواصل بين الوحدات المترابطة عبر شخص أو وظيفة محددة. إضافة إلى ذلك، تُستخدم فرق العمل واللجان الدائمة للتعامل مع القضايا الاستثنائية واتخاذ القرارات المشتركة بشكل دوري، مما يعزز التعاون بين الوحدات المختلفة. أما الوظائف المدمجة (Cadre Integrateurs)، فهي تُستخدم لتنسيق الأنشطة بين الوحدات التي تتطلب تفاعلاً مستمراً، إذ يصعب الاعتماد على التواصل غير الرسمي لتحقيق التنسيق المطلوب. (Mintzberg H, 1983,P 111)

5.7.1 تصميم نظام اتخاذ القرار

تعتبر المركزية واللامركزية من العوامل الحاسمة في تصميم نظام اتخاذ القرار داخل المؤسسة، حيث تشير المركزية إلى تركيز سلطة اتخاذ القرارات في يد الإدارة العليا، مما يتيح لها السيطرة المباشرة على العمليات الاستراتيجية والتشغيلية. في المقابل، اللامركزية تعني تفويض سلطة اتخاذ القرار إلى مستويات أدنى من الإدارة، ما يسمح للمديرين في المستويات الوسطى أو الدنيا باتخاذ القرارات المتعلقة

بوحداثهم، وبالتالي تحسين القدرة على الاستجابة السريعة للظروف المتغيرة. إلى جانب ذلك، يشكل التخطيط والرقابة جزءا أساسيا من الهيكل التنظيمية الفعّالة. يعرف التخطيط على أنه عملية تحديد الأهداف المستقبلية ووضع الاستراتيجيات المناسبة لتحقيقها، بينما تهدف الرقابة إلى متابعة الأداء الفعلي ومقارنته مع الخطط الموضوعة، لضمان سير الأنشطة وفقا للأهداف المحددة. يتضمن نظام الرقابة عدة أساليب مثل مراقبة الأداء، والتي تستخدم في الوحدات التي تعتمد على تصنيف الأنشطة وفقا للسوق، مما يساهم في تحسين الأداء وضمان تحقيق الأهداف.

II تحليل الهيكل التنظيمي كأداة إدارية لتوجيه الممارسات الإدارية :

يعد الهيكل التنظيمي أحد العوامل الرئيسية التي تحدد كيفية سير العمل داخل المؤسسات، إذ إنه لا يقتصر على تحديد توزيع المسؤوليات والسلطات فحسب، بل يمتد ليشمل تأثيره العميق على الممارسات الإدارية التي تدير العمليات الداخلية للمؤسسة. من بين هذه الممارسات الأساسية: نظم المعلومات، الاتصال، واتخاذ القرار. تؤدي هذه الممارسات دورا محوريا في تعزيز التنسيق بين مختلف مستويات الإدارة، وضمان فاعلية العمليات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

من خلال تحليله للأبعاد المختلفة للهيكل التنظيمي، يبرز Henry Mintzberg أهمية هذه الممارسات كأدوات ضرورية لنجاح الهيكل التنظيمي. في إطار تقسيمه للهيكل التنظيمية إلى خمسة أنواع رئيسية، يوضح Mintzberg كيف يمكن لهذه الهياكل أن تؤثر بشكل مباشر على عملية الاتصال داخل المؤسسة، وكيفية إدارة تدفق المعلومات واتخاذ القرارات في سياقات مختلفة. إذ تشير دراساته إلى أن الهيكل التنظيمي ليس مجرد إطار ثابت بل هو أداة ديناميكية تتغير وفقا لاحتياجات وأهداف المؤسسة، ويعتمد عليه في تحديد كفاءة هذه الممارسات الإدارية.

وفي هذا السياق، يعتبر الهيكل التنظيمي كأداة للاتصال، حيث تزداد أهمية الاتصال مع تعقيد الهيكل التنظيمي، وتتحول أساليبه من غير رسمية في الهياكل البسيطة إلى أكثر رسمية في الهياكل

المعقدة (تتميز بتعدد المستويات الإدارية، وجود وحدات وأقسام متخصصة كثيرة، وتعقيد في سير العمليات والتواصل الداخلي، مما يجعل التنسيق واتخاذ القرار أكثر تحدياً مقارنة بالهيكل البسيطة). كما يُنظر إلى الهيكل كمنظومة معلوماتية تتطلب تنسيقاً مرناً لتدفق المعلومات عبر مختلف مستويات التنظيم. إضافة إلى ذلك، تلعب هذه الهياكل دوراً بالغ الأهمية في تحديد أسلوب اتخاذ القرار داخل المؤسسة، (Mintzberg H, 1979, P 117-122) حيث قد يكون مركزياً في الهياكل البيروقراطية أو موزعاً عبر المستويات في الهياكل الأكثر مرونة. بناءً على ذلك، يُعد الهيكل التنظيمي جزءاً أساسياً في بناء بيئة إدارية متكاملة، ويجب أن يتم تصميمه بما يتناسب مع احتياجات التواصل والمعلومات واتخاذ القرار في سياق العمل.

II. 1. الهيكل التنظيمي كنظام معلومات :

يعد نظام المعلومات مجالاً متعدد التخصصات، حيث تطور (Information Systems) بشكل جذري، إذ أثرت التحولات التقنية والاجتماعية في طبيعة وأداء هذه الأنظمة. في البداية، اعتمدت أنظمة المعلومات اليدوية (Manual Information Systems) على وسائل بسيطة لتسجيل المعلومات مثل الورق والأقلام، وهو نظام ظل سائداً حتى القرن التاسع عشر (Laudon & Laudon, J.P, 2020, p. 44) في هذه المرحلة، اقتصرت المعلومات على السجلات المكتوبة يدوياً وكانت عرضة للأخطاء وصعوبة النقل. مع الثورة الصناعية وظهور الآلات الميكانيكية، مثل آلة "باباج" التحليلية (Analytical Engine) عام 1837، التي صممها Charles Babbage، ونظام البطاقات المثقبة لـ Hermanus Hollerith المستخدمة في التعداد السكاني الأمريكي عام 1890، بروزت أنظمة المعلومات الميكانيكية (Mechanical Information Systems) التي حسّنت من كفاءة المعالجة الأولية للبيانات (Haag & Cummings, M, 2021, pp. 77-98). بعدها دخلت أنظمة المعلومات الإلكترونية (Electronic Information Systems) الساحة خلال الأربعينيات مع اختراع الحواسيب الإلكترونية مثل ENIAC

عام 1946. وقد ساهم هذا النوع من الأنظمة في تحسين دقة وسرعة معالجة البيانات وأدى إلى تطوير الأنظمة المركزية (Mainframe Systems) في المؤسسات الكبرى (Davis & Olson, M. H, 1985, pp. 115-120). أما في السبعينيات، فقد ظهر تطور هام مع إدخال الحواسيب الشخصية (PCs) وأنظمة الشبكات المحلية (LANs)، مما أدى إلى بروز الأنظمة اللامركزية (Decentralized Information Systems) التي سهلت مشاركة البيانات داخل المؤسسات (Alter, 2002, pp. 56-64). في التسعينيات، أحدثت الإنترنت نقلة نوعية في أنظمة المعلومات من خلال توفير منصة عالمية لتبادل المعلومات. ظهرت أنظمة إدارة المعرفة (Knowledge Management Systems) وأنظمة دعم القرار (Decision Support Systems) بشكل أكثر شيوعاً، مما مكّن المؤسسات من تحسين عملية اتخاذ القرار بشكل استراتيجي (Turban, Sharda, R, Delen, D, & King, D, 2015, P 90). أصبحت أنظمة المعلومات أكثر تعقيداً وذكاءً بفضل التحول الرقمي والتقنيات المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي (AI)، وتحليل البيانات الكبيرة (Big Data Analytics)، والحوسبة السحابية (Cloud Computing) (Brynjolfsson & McAfee, A, 2014, P 83).

بعد أن تم التعرف على دور نظام المعلومات في جمع وتنظيم البيانات داخل المؤسسة، يصبح جلياً أن هذا النظام تجاوز كونه مجرد أداة تقنية ليصبح عنصراً إدارياً فعالاً. فباستخدام نظم المعلومات، يمكن للإدارة الوصول إلى معلومات دقيقة ومحدثة تدعم عمليات التخطيط، الرقابة، واتخاذ القرار بشكل أسرع وأكثر دقة (Laudon & Laudon, 2020, p 89-97). كما يساهم نظام المعلومات في تحسين التنسيق بين مختلف وحدات المؤسسة، مما يزيد من كفاءة سير العمل ويقلل من الأخطاء الناتجة عن نقص المعلومات أو تأخرها،

وهكذا اعتبر نظام المعلومات أداة إدارية مهمة، من خلال دعمه للهيكل التنظيمي، في بداياته كان يعتمد على نظم يدوية تركز على الأوامر الهرمية البسيطة وتدفق المعلومات بشكل خطي. مع تطور الأنظمة الميكانيكية والإلكترونية، بدأت المؤسسات بتطبيق هياكل أكثر تعقيداً تستفيد من البيانات الدقيقة

والمعالجة الفورية للقرارات التشغيلية. في السبعينيات والثمانينيات، أدى ظهور الشبكات المحلية والحواسيب الشخصية إلى دعم الهياكل التنظيمية اللامركزية التي تعتمد على تدفق المعلومات بشكل أفقي بين الأقسام. ومع ولوج الإنترنت في التسعينيات، انتقلت المؤسسات إلى هياكل شبكية أكثر مرونة، مع إمكانية مشاركة المعلومات عالمياً ودعم أقسام العمل الافتراضية. ومع تطور الذكاء الاصطناعي وأنظمة البيانات الكبيرة، أصبحت الهياكل التنظيمية تعتمد على النماذج الديناميكية التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة الرقمية (Laudon & Laudon, J.P, 2020, p. 35). يعتبر الهيكل التنظيمي الطريقة التي يتم بها تقسيم الأنشطة والمهام داخل المؤسسة وتوزيع المسؤوليات، وهو بذلك يؤثر بشكل مباشر على طريقة تجميع ومعالجة وتوزيع المعلومات بين الأقسام المختلفة. إذ اعتبرنا الهيكل التنظيمي نظام للمعلومات لا يقتصر فقط على توزيع المهام والمسؤوليات، بل يشمل أيضاً تحديد الآليات التي يتم من خلالها التنسيق. في الهيكل التقليدي (مثل الهيكل الآلي)، (Turban, Efraim, & al, 2020, p. 68) تتبع المعلومات مساراً محدداً ومتسقاً يوجهها من القمة إلى القاعدة، بينما في الهياكل الأكثر مرونة يمكن أن يتم تدفق المعلومات بشكل غير رسمي يعزز من سرعة الاستجابة والاستمرارية. في الهياكل الرسمية، تلعب المعلومات دوراً محورياً في التنسيق بين الأقسام المختلفة، حيث يتم تحديد كيفية جمع البيانات اللازمة لعمليات اتخاذ القرارات وتنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية. (Robinson & Judge, T. A, 2021, pp. 120-133) من خلال هذا الإطار، يمكن القول أن الهيكل التنظيمي في المؤسسات يعمل كنظام معلومات متكامل يساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية والرقابة الداخلية. في الهياكل الهرمية، يتم التركيز على نقل المعلومات بشكل عمودي؛ حيث تصدر التعليمات من الإدارة العليا إلى الوحدات التنفيذية، مما يضمن تطبيق السياسات والإجراءات بشكل موحد. على الجانب الآخر، في الهياكل اللامركزية، يتم توفير مزيد من الاستقلالية للوحدات المختلفة التي تقوم بجمع وتحليل المعلومات واتخاذ قرارات داخلية قد تساهم في تحسين الأداء في نطاقات محددة. (Hodgetts & Luthans, F, 2014, P 78)

كما أن الهيكل التنظيمي كنظام معلومات يعمل على التنسيق بين الأقسام المختلفة بفضل وضوح آليات تدفق البيانات، سواء كانت هذه البيانات تتم مشاركتها بشكل أفقي بين الموظفين في نفس المستوى الإداري أو بشكل عمودي بين مستويات القيادة في هذا السياق، يتم تحسين استخدام الموارد المعرفية الموجودة داخل المؤسسة، مما يساعد في تحقيق التنسيق الفعال بين الوحدات والإدارات المختلفة. (Griffin, 2017, pp. 500-510)

ومن هنا نستنتج أن الهيكل التنظيمي في المؤسسة يعد جزءاً أساسياً من نظام المعلومات، حيث يلعب دوراً حيوياً في تنظيم تدفق المعلومات بين مختلف الأقسام والوحدات داخل المؤسسة. وتشخيص المشاكل الإدارية من خلال تقنيات وأنظمة المعلومات شرط أن يكون مفعلاً بالشكل الذي يخدم احتياجات المؤسسة، ويعتبر أداة من خلال تحديد الآليات التي يتم من خلالها نقل البيانات من القمة الاستراتيجية إلى الطبقات التشغيلية والعكس، يساهم الهيكل التنظيمي في توجيه الفعل بين الموظفين والإدارات المختلفة. إن الهيكل التنظيمي يساهم أيضاً في تحسين الكفاءة التشغيلية والرقابة الداخلية من خلال وضوح آليات تدفق البيانات، سواء كان التنسيق يتم بشكل أفقي بين أفراد المؤسسة أو بشكل عمودي بين مستويات القيادة. لذلك، فإن التنظيم الفعال للهيكل يضمن الاستفادة القصوى من الموارد المعرفية المتاحة داخل المؤسسة ويساهم في اتخاذ قرارات مدروسة ومبنية على البيانات. في المجمل، يمكن اعتبار الهيكل التنظيمي أداة إدارية حيوية تساعد المؤسسة في تعزيز التنسيق بين الأنشطة المختلفة وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة، مما يمكنها من التفاعل بشكل أفضل مع البيئة المحيطة وتحقيق النجاح المستدام. (Griffin, 2017, pp. 500-510)

II.2 الهيكل التنظيمي كأداة للاتصال :

الاتصال يعد من الركائز الأساسية التي تساهم في نجاح الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف التنظيمية. وقد اهتم العديد من الرواد والممارسين في مجال الإدارة، والاتصال التنظيمي بهذا الموضوع

حيث ناقشوا دور الاتصال في التنسيق بين الوحدات المختلفة، وتحقيق التكامل بين الأنشطة داخل المؤسسة.

في البداية، نجد أن Max Weeber يرى أن الاتصال داخل المؤسسة يجب أن يكون رسمياً وهرمياً لضمان الاستقرار والشفافية، ويعتمد على القواعد والإجراءات المحددة التي تضمن تدفق المعلومات بشكل منظم ومن خلال القنوات الرسمية (Weeber, 1947, pp. 48-59). كما أكد Henri Fayol أن الاتصال هو أحد وظائف الإدارة الرئيسية، فهو الوسيلة التي يتم من خلالها إرسال الأوامر والتعليمات من القمة إلى القاعدة، ما يساهم في تنظيم العمل وضمان تنسيق الأنشطة بين مختلف أقسام المؤسسة. (Fayol, 1949, pp. 89-103)

من هنا بدأ الاهتمام بتطوير المفاهيم المتعلقة بالاتصال التنظيمي، Edgar Schein قدم رؤية جديدة، حيث يرى أن الاتصال ليس مجرد تبادل للمعلومات، بل هو عنصر أساسي في تكوين ثقافة المؤسسة وبناء العلاقات داخلها. هذا التبادل المستمر للمعلومات يشكل القيم والمعتقدات المشتركة بين الأفراد داخل المؤسسة، مما يساهم في تشكيل الهوية التنظيمية. (Schein, 1992, pp. 120-133)

في إطار الهياكل التنظيمية المرنة، يضيف Henry Mintzberg أن الاتصال التنظيمي يصبح أكثر تفاعلاً ومرونة في الهياكل اللامركزية، حيث يشجع الموظفون على تبادل المعلومات بشكل غير رسمي وحر. في الهيكل العضوي، يتم تنظيم تدفق المعلومات بشكل أقل رسمية، ويشجع على التنسيق الأفقي بين الأقسام المختلفة، مما يستدعي التكيف السريع في مواجهة التغيرات البيئية. (Mintzberg, 1983, pp. 69-77)

كما يربط Daniel Goleman¹³ الذكاء العاطفي بالاتصال التنظيمي، حيث يرى أن القادة الذين يتمتعون بذكاء عاطفي قادرون على تحسين جودة الاتصال داخل المؤسسة، إذ يساعدون على بناء

¹³ Daniel Goleman هو عالم نفس أمريكي قدم مفهوم الذكاء العاطفي، الذي يُعتبر أداة أساسية في إدارة الأعمال لتحسين القيادة، التواصل، واتخاذ القرارات داخل المؤسسات.

علاقات قوية بين موظفي المؤسسة ويشجعون على التواصل الفعّال. وفقاً لـ Goleman¹⁴، فإن الذكاء العاطفي يخلق نوع من التفاعل الاجتماعي ويعطي الأولوية للتواصل المباشر، مما يساهم في تحسين وتطوير الأداء داخل المؤسسة. (Goleman, 1995, p. 81)

بما أن المؤسسات تواجه تحديات عدة تتعلق بالاتصال التنظيمي، خاصة مع التطور التكنولوجي وانتشار التواصل الرقمي. يعتبر John Kotter من أهم الباحثين حول القيادة وإدارة التغيير، يشير إلى أن الاتصال في ظل هذه التغييرات يتطلب تكاملاً بين القنوات الرسمية وغير الرسمية، حيث يجب أن تكون الرسائل الواضحة والمباشرة جزءاً من عملية التغيير لضمان استجابة فعالة من قبل الموظف في جميع مستويات المؤسسة. (Kotter, 1996, pp. 32-40)

يقول John Kotter بما أن الاتصال التنظيمي هو عملية حيوية في المؤسسة فهو يؤثر بشكل كبير على الفعالية التنظيمية، التنسيق بين الأقسام واتخاذ القرارات، حيث يشير العديد من الباحثين إلى أهمية الاتصال في تحسين الأداء التنظيمي وتقوية التفاعل بين الموظفين داخل المؤسسة (Keyton, 2017, p. 52). في هذا السياق، يركز Jablin و Putnam على الدور الذي يلعبه الاتصال في تشكيل الثقافة التنظيمية، والربط بين الموظفين والإدارة. فقد اعتبر أن الاتصال لا يعد فقط وسيلة لنقل المعلومات داخل المؤسسة، بل هو عامل أساسي في تشكيل القيم المشتركة والممارسات الثقافية التي تؤثر على كيفية تعامل الموظفين مع بعضهم البعض. من خلال تفاعلهم مع الإدارة والزملاء، يتشكل هيكل ثقافي يؤثر بشكل كبير على سلوك الموظفين، ويعزز التعاون والتنسيق بين مختلف المستويات التنظيمية. لتجنب التضارب في الأهداف أو تعارض الرسائل التي يمكن أن تؤدي إلى صراعات

بالإضافة إلى ذلك، تركز الدراسات الحديثة على تأثير التواصل الداخلي في تحسين المشاركة الوظيفية والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة. حيث يوضح Ruck و Welch أن الاتصال الداخلي يزيد من الارتباط الوظيفي لدى الموظفين، مما يرفع من الشعور بالانتماء ويساهم في تحسين الأداء العام

للمؤسسة (Hargie, 2017, p. 45). هذا يرتبط بشكل وثيق بالثقافة التنظيمية التي يتم تشكيلها من خلال قنوات الاتصال المهيكلة وغير الرسمية على حد سواء (Ruck & Men, L. R, 2019, pp. 265-280). يقدم Zorn¹⁵ و Ruccio¹⁶ مجموعة من الاستراتيجيات لتحسين الاتصال التنظيمي استنادا إلى تحليل دقيق لاحتياجات المؤسسة وأهدافها طويلة المدى.

لذا يعتبر دمج استراتيجيات الاتصال عنصرا لا غنى عنه في هيكل المؤسسة الحديثة التي تسعى إلى تحسين أدائها وتحقيق أهدافها. (Zorn & Ruccio, S, 2020, p. 170)

الهيكل التنظيمي يعد من الأدوات الأساسية في إدارة الاتصال داخل المؤسسة، حيث يسهم بشكل كبير في تنسيق تدفق المعلومات والقرارات بين الموظفين والأقسام المختلفة. ومن منظور إداري يُعد الهيكل التنظيمي بمثابة الإطار الذي يحدد العلاقات بين الموظفين، ويُرسَم من خلاله توزيع المسؤوليات والسلطات عبر مستويات متعددة في المؤسسة. هذا التوزيع الوظيفي يُساهم في تحديد مسارات الاتصال، بشكل يضمن وصول المعلومات إلى الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب. وعليه، يعد الهيكل التنظيمي أداة حيوية لتحقيق التنسيق الكفاء بين مختلف أقسام المؤسسة، ويسهم في ضمان فاعلية الاتصال العمودي والأفقي على حد سواء. (Nizma, Rehulina Bangun, Benhur, Cahyoginarti, & Muhammad Zuardi, 2024, pp. 580-590)

إذا الاتصال العمودي (الهرمي)، يعزز الهيكل التنظيمي تسلسل السلطة داخل المؤسسة، حيث يحدد بوضوح قنوات التواصل بين الإدارات العليا والموظفين في المستويات الأدنى، مما يضمن تدفق القرارات والسياسات التنظيمية بشكل مباشر وفعال من القيادة العليا إلى الموظفين، والعكس. هذا النوع من الاتصال يعد أساسا لإصدار التوجيهات وتعليمات العمل، كما يسهم في تحقيق التنسيق بين الأهداف

¹⁵ Ted Zorn، فهو باحث في دراسات التنظيم في نيوزيلندا، وتركز أبحاثه على التواصل التنظيمي، خاصة فيما يتعلق بالتغيير التنظيمي، القيادة، ورفاهية مكان العمل.

¹⁶ David F. Ruccio هو باحث اقتصاد، متخصص في النظرية الاقتصادية الماركسية والاقتصاد السياسي الدولي، وله العديد من المؤلفات والمقالات التي تناقش قضايا مثل التنمية الاقتصادية وعدم المساواة.

الإستراتيجية للمؤسسة وتنفيذها على الأرض، فإن هذا الاتصال يسهم بشكل كبير في تحسين التنسيق بين المهام وزيادة فعالية اتخاذ القرارات، من خلال ضمان وصول المعلومات الهامة إلى كافة الأطراف المعنية في الوقت المناسب. (Robinson & Judge, T. A, 2019, p. 118)

علاوة على ذلك، يساعد الهيكل التنظيمي في تنظيم الاتصالات غير الرسمية، وهي الاتصالات التي تحدث بشكل طبيعي بين الموظفين خارج القنوات الرسمية المحددة. هذه الأنماط من الاتصال تعتبر ضرورية في تسريع تبادل المعلومات وتوطيد علاقات العمل داخل المؤسسة، تسهم كذلك في تسهيل التعاون بين الأقسام، وتبادل الأفكار والمعلومات التي قد لا تتمكن القنوات الرسمية من إيصالها. كما يساعد هذا النوع من الاتصال في تحسين بيئة العمل وكذا المرونة التنظيمية.. استنادا لما سبق تشكل مقاربات الاتصال إطارا مرجعيا لفهم ديناميكيات التواصل داخل الهيكل التنظيمي وتقييم فعاليته في دعم الأداء الإداري. من خلال استعراض مختلف المقاربات، يتبين أن الاتصال ليس مجرد وسيلة لنقل المعلومات، بل هو نظام متكامل يربط بين الموظفين والمهام لتحقيق أهداف المؤسسة. المقاربات الكلاسيكية تركز على القنوات الرسمية والهيكلية التي تضمن تدفق المعلومات بشكل منظم، لكنها قد تتسم بالجمود في مواجهة التغيرات. أما المقاربات السلوكية، فتولي اهتماما للجوانب الإنسانية، مثل إدراك الأفراد وتفاعلهم مع المعلومات، مما يحسن من تماسك الأقسام ورفع معنويات الموظفين. وعلى الجانب الآخر، تسعى المقاربات الحديثة إلى استخدام التكنولوجيا الرقمية والأنظمة الذكية لتحسين كفاءة الاتصال وسرعة الاستجابة، بما يتماشى مع متطلبات العصر. تظهر هذه المقاربات أهمية تصميم نظم اتصال متكاملة تجمع بين الرسمي وغير الرسمي، وبين التكنولوجيا والعوامل البشرية، لضمان انتقال سلس وفعال للمعلومات. ومن هذا المنطلق، يعد الاتصال أحد الركائز الأساسية في تحقيق التنسيق والتكامل داخل الهيكل التنظيمي، مما ينعكس إيجابا على كفاءة المؤسسة وقدرتها على التكيف مع البيئات المتغيرة. فكلما وصلت المعلومة بشكل أسرع اتخذ القرار في الوقت المناسب. (Tushman &

(O'Reilly, C. A, 1996, pp. 8-30)

II.3 الهيكل التنظيمي كأداة لاتخاذ القرار :

ننتقل لتطور مقاربات اتخاذ القرار في المؤسسات، حيث كانت كل مرحلة تاريخية تعكس التحولات الفكرية والاجتماعية والاقتصادية في العالم. في الخمسينيات من القرن الماضي، طرح Herbert Simon أفكاره حول اتخاذ القرار، موضحاً أن متخذي القرار لا يمتلكون دائماً جميع المعلومات أو القدرة التحليلية اللازمة لاتخاذ قرارات مثالية، بل يعتمدون على منهجيات عقلانية محدودة بالنظر إلى الموارد المتاحة (Simon, 1955, pp. 99-118). ومع تطور الفكر الإداري في الستينيات، ظهر تأثير نظرية النظم التي قدمها Ludwig von Bertalanffy¹⁷، حيث اعتبرت المؤسسة نظاماً ديناميكياً متكاملًا يتأثر بالعوامل الداخلية والخارجية، ما جعل عملية اتخاذ القرار جزءاً من التفاعل المتكامل لهذه العوامل (von Bertalanffy, 1968, pp. 86-73). وفي السبعينيات، تحول التركيز نحو العامل البشري، حيث قام Chris Argyris بتقديم مقاربة السلوك التنظيمي التي أكدت أن عملية اتخاذ القرار تتأثر بالعديد من العوامل النفسية والاجتماعية، مشيراً إلى أهمية "التعلم المزدوج" (double-loop learning) في تحسين فعالية القرارات داخل المؤسسات (Argyris, 1977, pp. 115-125). في بداية الثمانينيات، بدأت المؤسسات بمواجهة بيئات تنافسية متزايدة التعقيد، وهو ما دفع Michael Porter لتطوير مقاربة اتخاذ القرار الاستراتيجية، التي تعتمد على تحليل البيئة الخارجية وتحديد استراتيجيات طويلة الأجل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Porter, 1985, pp. 88-96). ومع تزايد التعقيد في العمليات المؤسسية خلال التسعينيات، ظهرت مقاربة اتخاذ القرار التعاوني، التي ارتكزت على إشراك الأطراف المعنية في صنع القرارات لضمان فعالية واستدامة النتائج، خاصة بالنسبة للمشاريع المشتركة. في بداية القرن الحادي والعشرين، ومع ظهور تقنيات البيانات وتطور التحليل الرقمي، أصبحت المقاربة القائمة على البيانات، التي روج لها Thomas Davenport و Jeanne Harris، أساسية في اتخاذ القرار، حيث

¹⁷ Ludwig von Bertalanffy عالم نماذج ومؤسس نظرية النظم العامة، التي تدرس التفاعلات والترابط بين مكونات النظام، بهدف فهم سلوك الأنظمة المعقدة في مختلف المجالات العلمية.

تعتمد هذه المقاربة على التحليل الإحصائي والنمذجة الرقمية للتنبؤ بالنتائج (Davenport & Harris, J. G, 2007).

إذ أن الممارسات الإدارية داخل المؤسسات، تتطلب تحليلاً دقيقاً للمعلومات والبيانات، بالإضافة إلى تقييم البدائل المتاحة لاتخاذ الخيار الأنسب لتحقيق الأهداف التنظيمية. يعد اتخاذ القرار في المؤسسات أداة قوية تؤثر بشكل مباشر على استراتيجيات النمو، والقدرة التنافسية للمؤسسة في بيئة الأعمال. ومن هنا، تعد دراسة هذه العملية أمراً بالغ الأهمية لفهم كيفية اتخاذ قرارات فعالة ومدرسة تؤثر إيجابياً في نجاح المؤسسة واستدامتها. في هذا السياق، تهدف الدراسة إلى تقديم تعريف شامل وعميق لعملية اتخاذ القرار في المؤسسات، مع التركيز على الأدوات والنماذج التي تساهم في تحسين هذه العملية.

عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات تشبه رحلة متكاملة تبدأ بجمع وتحليل المعلومات لفهم المشكلة أو الفرصة المطروحة. في هذه المرحلة، يتم التركيز على جمع البيانات المالية، معلومات السوق، والتحليلات البيئية، ثم تحليلها باستخدام الأساليب الكمية والكيفية لتحديد الأسباب واستكشاف البدائل الممكنة (Daft, 2012, pp. 44-58). بعد ذلك، يتم تحديد مجموعة متنوعة من البدائل الاستراتيجية التي يمكن تنفيذها، مثل تحسين العمليات الداخلية أو التوسع في الأسواق، بشرط أن تكون واقعية ومتناسبة مع الموارد المتاحة (Robinson & Judge, T. A, 2017, pp. 80-110). بمجرد تحديد البدائل، تخضع كل منها لعملية تقييم دقيقة تعتمد على معايير مثل التكلفة والمخاطر والعوائد باستخدام أدوات تحليلية مثل تحليل SWOT أو تحليل التكلفة والفائدة (Kotler & Keller, K. L, 2016, p. 77). ومن ثم يتم اختيار البديل الأنسب بناءً على مدى تحقيقه للأهداف المرجوة وملاءمته للقيم والثقافة التنظيمية، مع الأخذ بعين الاعتبار التغيرات المحتملة في البيئة الداخلية والخارجية (Mintzberg, Ahlstrand, B, & Lampel, J, Strategy Safari: A Guided Tour, 2005, p. 16). بعد اتخاذ القرار، تبدأ مرحلة التنفيذ التي تتطلب تخطيطاً محكماً يشمل تخصيص الموارد، توزيع المهام، وضمان دعم القيادة لتحقيق النتائج

المطلوبة (Harrison & Carucci, R, 2017, pp. 22-29). من هنا، تأتي مرحلة المراجعة والتقييم لقياس نجاح القرار مقارنة بالأهداف المحددة، مما يتيح الفرصة لتعديل الاستراتيجيات أو اتخاذ قرارات تصحيحية عند الحاجة (Simon, 1957, p. 97). استنادا لما سبق نستنتج أن هاته المقاربات تعتبر أن الهيكل لا يقتصر على توزيع المهام والصلاحيات فحسب، بل يشكل الإطار الذي يؤثر بشكل مباشر على كيفية تدفق المعلومات وتوزيع السلطة داخل المؤسسة. من خلال تصميم هيكل مناسب، يمكن من تحسين سرعة وجودة القرارات المتخذة، وضمان مشاركة الأطراف المعنية بشكل فعال، مما يؤدي إلى المرونة التنظيمية وقدرة المؤسسة على التكيف مع التحديات المتغيرة. وبذلك، يصبح الهيكل التنظيمي عنصرا هاما في دعم عملية اتخاذ القرار وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

خلاصة:

تناول الإطار النظري مجموعة من المقاربات النظرية المختلفة للهيكل التنظيمي التي سعت إلى تفسير طبيعة وأشكال التنظيم داخل المؤسسات. تنوعت هذه النظريات بين الهياكل البيروقراطية التي تركز على القواعد والسلطة الرسمية، والهياكل العضوية التي تدعم المرونة والتكيف مع بيئات العمل المتغيرة. كما استعرضت بعض النماذج المختلطة التي تجمع بين الصرامة والمرونة، مع التركيز على أهمية توافق الهيكل مع أهداف المؤسسة وبيئتها الداخلية والخارجية.

في الجزء الثاني، تم تحليل الهيكل التنظيمي كأداة إدارية محورية توجه الممارسات الإدارية داخل المؤسسات. حيث يُنظر إلى الهيكل التنظيمي كنظام معلومات يضمن تدفق البيانات بدقة وفعالية، مما يدعم التخطيط والتنظيم. كما يعد أداة لاتخاذ القرار من خلال تأثيره على توزيع الصلاحيات ومسارات اتخاذ القرارات، ما يسرع الاستجابة ويحسن جودة القرارات. إضافة إلى ذلك، يعمل الهيكل التنظيمي كأداة اتصال تنظم قنوات التواصل بين المستويات والوحدات المختلفة، مما يضمن تنسيقاً وانساقاً في تبادل المعلومات.

يتضح من خلال أدبيات الدراسة أن هناك ترابطاً وثيقاً بين الهيكل التنظيمي، ونظام المعلومات، وآليات الاتصال، وعمليات اتخاذ القرار داخل المؤسسة. فالهيكل التنظيمي يشكل إطاراً ديناميكياً يدير تدفق المعلومات وينظم قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية شرط تفعيله، مما يؤثر مباشرة على كيفية اتخاذ وتنفيذ القرارات. كما أن التكامل بين هذه العناصر يخلق بيئة إدارية متماسكة تسمح للمؤسسة بالتكيف السريع مع التحديات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية. وبذلك، يتحول الهيكل التنظيمي إلى نظام متكامل يدعم الوظائف الإدارية الأساسية ويعزز القدرة التنافسية والنجاح المؤسسي.

الجزء التطبيقي: الممارسات الإدارية للهيكـل التنظيمي

تمهيد

يهدف الجزء التطبيقي من هذه الدراسة إلى استكشاف دور الهيكل التنظيمي كأداة إدارية متعددة الوظائف من خلال التركيز على ثلاث مداخل أساسية: الهيكل التنظيمي كنظام معلومات يدعم تدفق البيانات داخل المؤسسة، وكأداة اتصال تسهم في تسهيل التفاعل والتنسيق بين افراد المؤسسة، وأخيرا كوسيلة فاعلة لدعم اتخاذ القرار بما يعزز من القدرة على الاستجابة السريعة للتحديات، هذا لاستكمالاً للجزء النظري الذي تم طرحه فيما سبق.

ارتأينا وجوب اعتماد التحليل النوعي الموضوعاتي لتحليل دور الهيكل التنظيمي في المؤسسة، حيث تم جمع البيانات من خلال مقابلات معمقة مع الإدارة العليا في المؤسسات عينة الدراسة وكذا الملاحظات. وتحليل هذه البيانات، تم اختيار المؤسسات قيد الدراسة، وتم استخدام منهج التحليل الموضوعاتي عبر برنامج MAXQDA24، الذي يتيح تنظيم المعلومات واستخراج الأنماط المشتركة ويعتبر أداة تحليل عصرية وقوية في التحليل النوعي. يعكس هذا التوجه التحليلي أهمية الاستفادة من الأدوات التكنولوجية في فهم العلاقات الديناميكية داخل المؤسسة، مما يسهم في تقديم توصيات عملية لتحسين الأداء المؤسسي وزيادة فاعلية الهيكل التنظيمي.

سنحاول في هذا الجزء التطبيقي تسليط الضوء على الموضوع من زوايا مختلفة لتقديم استنتاجات ومخرجات فعالة، توصيات ذات تحليل عميق، قد ينتج عنه إثراء المفهوم العام لاستخدام الهياكل التنظيمية كأداة إدارية في المؤسسة.

1.I التشخيص التنظيمي للهيكل التنظيمية من خلال إسقاط الممارسات، على مؤسسة سونلغاز:

تعتبر مؤسسة سونلغاز من أبرز المؤسسات في الجزائر التي تشهد تطورا مستمرا في مجالات تسيير الموارد والتكنولوجيا. تهدف هذه الدراسة إلى تحليل التطورات التي عرفت الهياكل التنظيمية وأدوات التسيير بالمؤسسة. إذ أنه سيتم تقديم تطور استخدام الهياكل التنظيمية كأدوات تسيير في مؤسسة سونلغاز من منظور المقاربات. عبر فترات زمنية مختلفة (قبل 2000، 2000-2015، ومن 2015 إلى الآن) فيما يتعلق بالهيكل التنظيمية وأدوات التسيير المعتمدة في سونلغاز. كما يتم تسليط الضوء على الكلمات المفتاحية التي تمثل أدوات قياس فعالة للظاهرة محل الدراسة، والتركيز أكثر على الأبعاد باعتبار الهيكل التنظيمي نظام للمعلومات، الهيكل التنظيمي كأداة اتصال، واتخاذ القرار، تهدف هذه التحليلات إلى تقديم رؤية شاملة حول كيفية تحسين أداء المؤسسة، من خلال ما سبق سيتم طرح تحليل المساهمات في الدراسة مع إبراز الفروقات وتطورات الهيكل التنظيمي من خلال الممارسات الإدارية في المؤسسة،

تم اختيار هذه الأدوات بناء على قدرتها في تفعيل هذه المقاربات وتحقيق التطور المنظم والفعال داخل المؤسسة قيد الدراسة. من خلال هذا تم التطرق لتطور استخدام الهياكل التنظيمية كأدوات تسيير في مؤسسة سونلغاز والتركيز على ثلاث أبعاد أساسية للقياس ألا وهي: الهيكل التنظيمي كنظام معلومات، الهيكل التنظيمي كأداة للاتصال، الهيكل التنظيمي كأداة لاتخاذ القرار، سيتم تحليل هذا فيما يلي:

I.2 تطور استخدام الهياكل التنظيمية كأدوات تسيير في مؤسسة سونلغاز:

المرحلة الاولى قبل (2000) لقد تطور نظام المعلومات في مؤسسة سونلغاز خلال هاته الفترة بشكل ملحوظ. في البداية، اعتمدت المؤسسة على الأنظمة اليدوية والتقارير الورقية، مما كان يحد من كفاءة وفعالية إدارة المعلومات. ومع بداية الألفية الجديدة، المرحلة الثانية (2000-2015) شرعت سونلغاز في استخدام نظم المعلومات الإلكترونية مثل ERP (تخطيط موارد المؤسسات)، وهو ما ساعد في تحسين إدارة البيانات وتسهيل الوصول إليها وتنظيمها بشكل أكثر دقة. وفي المرحلة الحالية، المرحلة الثالثة (من 2015 إلى الآن) تحولت المؤسسة إلى استخدام أنظمة رقمية متكاملة تعتمد على الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الكبيرة، مما يساهم في قدرة أكبر على اتخاذ القرارات الاستراتيجية بشكل أكثر دقة وفعالية.

كما شهد الاتصال في سونلغاز أيضا تطورا كبيرا. المرحلة الأولى (قبل سنة 2000)، كان التواصل محدودا ويعتمد بشكل أساسي على الاجتماعات التقليدية والمراسلات الورقية، مما كان يعوق سرعة تبادل المعلومات. انتقلت المؤسسة للمرحلة الثانية (2000-2015)، بدأ استخدام البريد الإلكتروني وأدوات التواصل الإلكترونية المحدودة لتحسين سرعة الاتصال وتبادل المعلومات بين الموظفين. توالى التغييرات للمرحلة الثالثة (من 2015 إلى الآن)، اعتمدت المؤسسة منصات التعاون السحابي وأدوات الاجتماعات عن بُعد مثل Zoom و Teams، مما سهل التنسيق والتفاعل بين الأقسام المختلفة في جميع أنحاء المؤسسة، وساهم في تحسين كفاءة التواصل والعمل عن بعد بشكل أكبر.

كما مر نظام اتخاذ القرار في سونلغاز بتطورات كبيرة. المرحلة الاولى قبل (2000)، كان يعتمد بشكل أساسي على الاجتماعات التقليدية والتحليلات اليدوية، مما كان يحد من سرعة اتخاذ القرارات ودقتها. انتقلت المؤسسة للمرحلة الثانية (2000-2015)، بدأت سونلغاز في استخدام بعض النماذج التحليلية لدعم اتخاذ القرارات، مما أتاح تحليل أفضل للبيانات وتحسين فعالية القرارات. المرحلة الثالثة

(من 2015 إلى الآن)، أصبحت المؤسسة تعتمد على تقنيات الذكاء الاصطناعي والتحليل التنبؤي لتحليل البيانات بشكل أكثر دقة، مما يساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية مدعومة برؤية عميقة للأهداف، وتحسين القدرة على التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية وتحقيق نتائج أفضل.

من بين الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسة، نظام إدارة الأداء إذ مر بتطورات تدريجية أسهمت في تحسين فعاليته. المرحلة الأولى قبل (2000)، كان يعتمد على تقييمات الأداء التقليدية، مثل التقييم السنوي باستخدام التقارير اليدوية، مما كان يتطلب وقتاً طويلاً للحصول على النتائج وكان يفقر إلى الدقة في بعض الأحيان. انتقلت المؤسسة للمرحلة الثانية (2000-2015) بدأت المؤسسة استخدام بعض الأدوات المحوسبة لتقييم الأداء مثل برامج Excel، مما ساعد في تسريع عملية التقييم وتحسين دقتها. في المرحلة الثالثة (من 2015 إلى الآن)، أصبح النظام يعتمد على أدوات إدارة الأداء الرقمية المتكاملة، التي تستخدم تحليلات بيانات الأداء في الوقت الفعلي، مما يتيح للمديرين تتبع الأداء بشكل مستمر واتخاذ قرارات فورية لتحسين فعالية العمل.

يعتبر نظام إدارة المشاريع في سونلغاز أداة إدارية مهمة. المرحلة الأولى قبل (2000)، كان يتم استخدام الأدوات التقليدية مثل الجدول الزمني الورقي والتقارير اليدوية، مما كان يعوق عملية متابعة تقدم المشاريع وتنظيم المهام. المرحلة الثانية (2000-2015)، بدأت سونلغاز في استخدام أدوات رقمية مثل Microsoft Project لإدارة المشاريع، وهو ما ساعد في تنظيم الجداول الزمنية وتتبع تقدم الأعمال بشكل أكثر فعالية. في المرحلة الثالثة (من 2015 إلى الآن)، اعتمدت المؤسسة على أدوات متقدمة مثل منصات إدارة المشاريع السحابية مثل Asana وTrello، التي تتيح تتبع مستمر للمهام عبر الأنظمة الرقمية، مما كان له النصيب الأوفر في التنسيق بين الأقسام ويزيد من كفاءة تنفيذ المشاريع.

كما مر نظام التواصل الاجتماعي الداخلي في سونلغاز بتطورات ملحوظة ساعدت في تحسين التواصل بين الموظفين. المرحلة الاولى قبل (2000)، كان التواصل يقتصر على الاجتماعات والمراسلات التقليدية، مما كان يحد من سرعة تبادل المعلومات وتنسيق الأعمال بين الأقسام. المرحلة الثانية (2000-2015)، بدأ استخدام بعض أدوات البريد الإلكتروني والمنصات الداخلية البسيطة لتحسين الاتصال بين الموظفين. في المرحلة الثالثة (من 2015 إلى الآن) ، اعتمدت المؤسسة على منصات سحابية حديثة مثل Microsoft Teams وSlack، التي تسهل التواصل الفوري بين الأقسام والمصالح على مستوى المؤسسة، مما يساهم في التعاون والتفاعل بين الموظفين ويوفر بيئة عمل أكثر مرونة وكفاءة.

لقد تطور نظام اتخاذ القرارات الاستراتيجية في سونلغاز بشكل كبير. (اتخاذ قرارات بشأن التوسع في أسواق جديدة، شراكات استراتيجية، تحديد الأهداف الكبرى للمؤسسة، أو تغيير هيكل العمل لتحقيق أهداف مستقبلية طويلة المدى). المرحلة الاولى قبل (2000)، كان يعتمد على الاجتماعات التقليدية والتحليلات اليدوية للبيانات، مما كان يعوق سرعة اتخاذ القرارات الاستراتيجية ويعتمد على الفرضيات والتقدير الشخصية. المرحلة الثانية (2000-2015)، بدأ استخدام أدوات مثل تحليلات البيانات وExcel لدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية، مما أتاح تحسين دقة القرارات من خلال تحليل البيانات بشكل منظم. في المرحلة الثالثة (من 2015 إلى الآن)، اعتمدت المؤسسة على الذكاء الاصطناعي والتحليل التنبؤي لتحليل البيانات الكبيرة، مما يتيح اتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة تعتمد على رؤى دقيقة وتوقعات مستقبلية مبنية على بيانات واقعية.

يمكن القول إن تطور استخدام الهياكل التنظيمية في مؤسسة سونلغاز قد أسهم بشكل كبير في تحسين كفاءة التسيير واتخاذ القرارات على مختلف المستويات. من الاعتماد على النظم التقليدية إلى تبني الأدوات الرقمية والتكنولوجيا الحديثة، نجحت سونلغاز في القدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية

مدروسة تسهم في تحقيق أهدافها الكبرى. وهذا التحول الرقمي في الهياكل التنظيمية يعكس التزام المؤسسة بتطوير عملياتها وتحقيق استدامتها في بيئة عمل تتسم بالتحديات المستمرة. مما سبق تم اختيار الأبعاد صدد الدراسة.

3.I منهجية البحث

في إطار البحث العلمي تعتمد منهجية البحث لهذه الدراسة على توجه نظري مبني على طريقة استقصاء المعرفة والوصول إليها، ويمكن إيضاح ذلك من خلال ثلاث مواقف معرفية حيث، تعد المواقف المعرفية جزءاً أساسياً من منهجية البحث، وتتنوع هذه المواقف بناءً على المدارس الفلسفية والفكرية، مما يؤثر بشكل مباشر على اختيار المنهجية وأدوات جمع وتحليل البيانات. (Crotty, 1998, p. 15) يمكن تصنيف المواقف المعرفية إلى عدة توجهات رئيسية. أولاً، الموضوعية التي ترى أن المعرفة حقيقة مستقلة عن إدراك الفرد (Lincoln & Guba, E. G, 1985, p. 22)، حيث يتعين على الباحث أن يلتزم بالحيادية وأن يعتمد على مناهج علمية صارمة لتفسير الظواهر، وهو موقف غالباً ما يرتبط بالمناهج الكيفية. ثانياً، البنائية التي تؤكد أن المعرفة ليست مستقلة، بل تبنى من خلال التجارب والتفاعلات الإنسانية، (Bryman, 2016, p. 34) مما يجعل البحث النوعي أكثر انسجاماً مع هذا الموقف لأنه يركز على فهم الظواهر من خلال وجهات نظر الأفراد. (Lincoln & Guba, E. G, Naturalistic inquiry, 1985, p. 41) ثالثاً، التفسيرية (Interpretivism) التي تشدد على فهم السياقات الاجتماعية والثقافية للظواهر، حيث يعمل الباحث على تفسير المعاني التي يضفيها الأفراد على تجاربهم. رابعاً، (Creswell, 2013, p. 66) البراغماتية (Pragmatism) التي تتبنى موقفاً مرناً، فتجمع بين المناهج الكمية والنوعية استناداً إلى الهدف من البحث والسؤال المطروح.

تعد هذه المواقف إطاراً مرجعياً يوجه الباحث في تحديد كيفية التعامل مع البيانات واختيار الأساليب المناسبة للوصول إلى المعرفة. هذه التوجهات الفلسفية والمعرفية لا تحدد فقط طبيعة العلاقة بين الباحث

والموضوع قيد الدراسة، بل تمتد إلى كيفية تفسير النتائج وتطبيقها. واستنادا لما سبق في هذا البحث، تم اختيار الموقف المعرفي البنائي، كإطار منهجي لدراسة استخدام الهيكل التنظيمي كأداة إدارية في المؤسسة (Flick, 2014, p. 26). يؤدي هذا الاختيار إلى تركيز البحث على فهم وتفسير المعاني التي تبنى حول دور الهيكل التنظيمي من خلال مدخل نظم المعلومات، والاتصال، واتخاذ القرار. يعكس هذا الموقف اهتماما بالكيفية التي تبنى بها المعرفة من خلال التجارب والتفاعلات الإنسانية داخل المؤسسة، (Denzin & Lincoln, Y. S, 2011, p. 28) مما يتماشى مع طبيعة التحليل النوعي المستخدم في الدراسة وتحليل الموضوعات المستخلص من المقابلات.

I.4 منهج التحليل النوعي الموضوعاتي:

التحليل النوعي يعتبر من أكثر المناهج البحثية فعالية لفهم الظواهر المعقدة وتحليلها من خلال التفاعل المباشر مع البيانات، حيث يركز على المعاني والسياقات بدلا من الأرقام والإحصاءات. في هذا البحث، الذي يسعى للإجابة عن إشكالية تتمثل في "كيف يتم توظيف استخدام الهيكل التنظيمي كأداة إدارية في المؤسسة ؟"، تم اعتماد التحليل النوعي كإطار منهجي يتيح تحليل البيانات التي تم جمعها عبر مقابلات شبه موجهة وتحليلها باستخدام التحليل الموضوعاتي. هذا النهج يتناسب مع طبيعة البحث التي تهدف إلى استكشاف دور الهيكل التنظيمي في تحسين نظم المعلومات، تعزيز الاتصال، ودعم اتخاذ القرار داخل المؤسسة. (Miles, Huberman, A. M, & Saldaña, J, 2014, p. 77) تبدأ منهجية التحليل النوعي بجمع البيانات، وهي مرحلة تعتبر جوهرية حيث يتم التركيز على الحصول على معلومات دقيقة وموثوقة من العينة المستهدفة. في هذه الدراسة، تم الاعتماد على مقابلات شبه موجهة صُممت بطريقة تسمح للمشاركين بالتعبير بحرية عن آرائهم وتجاربهم المرتبطة باستخدامات الهيكل التنظيمي في مؤسساتهم. يتضمن ذلك استفسارات عميقة حول كيفية استخدام الهيكل التنظيمي كنظام لتخزين وتوزيع المعلومات (Braun & Clarke, V, 2006, pp. 77-101)، وكأداة فعالة لتحسين قنوات الاتصال، وكوسيلة استراتيجية لدعم اتخاذ القرارات الإدارية. يتم تسجيل هذه المقابلات وتحويلها

إلى نصوص مكتوبة، مما يشكل أساساً لعملية التحليل. بعد جمع البيانات، تبدأ عملية التشفير المفتوح، وهي خطوة تهدف إلى تقليص النصوص الكبيرة إلى رموز تمثل الأفكار الأساسية التي تتكرر في إجابات المشاركين. على سبيل المثال، يمكن أن تظهر رموز مثل "تحسين تدفق المعلومات"، "تقليل التعقيدات الإدارية"، (Silverman, 2020, pp. 13-25) أو "تعزيز التنسيق بين الأقسام"، والتي يتم تنظيمها لاحقاً لتحليل الأنماط. هذه الخطوة تعد جسراً بين البيانات الخام والتحليل العميق، حيث يبدأ الباحث في الربط بين الأفكار لتحديد العلاقات والأنماط السائدة. يأتي بعد ذلك تحليل الأنماط، حيث يتم فحص العلاقات بين الرموز المستخرجة وتصنيفها ضمن موضوعات رئيسية. (Guest, MacQueen, K. M, 19) & Namey, E. E, 2012, p. 19 في هذا البحث، يتم تصنيف الأنماط تحت ثلاث موضوعات رئيسية تتعلق بدور الهيكل التنظيمي: أولاً، كنظام معلومات يساهم في تحسين عملية تخزين وتبادل البيانات بين الإدارات المختلفة؛ ثانياً، كأداة اتصال تزيد من فاعلية التواصل الداخلي والخارجي داخل المؤسسة؛ وثالثاً، كوسيلة لدعم اتخاذ القرار من خلال توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب لصانعي القرار. يتم تطوير هذه الموضوعات بشكل تدريجي لتوضيح العلاقة بين مكونات الهيكل التنظيمي وأهداف المؤسسة. (Patton, 2015, p. 37) التحليل الموضوعاتي، الذي يُعد المنهج المستخدم هنا، يُبرز كيفية بناء الموضوعات اعتماداً على الأنماط المستخرجة. يُظهر هذا النهج مرونة عالية في التعامل مع البيانات النوعية، حيث يتيح استخراج رؤى دقيقة ومحددة من النصوص التي تعكس تجارب وآراء المشاركين. يعتمد التحليل الموضوعاتي على خطوات منهجية تبدأ بمرحلة التشفير، مروراً بتحليل الأنماط، وصولاً إلى تفسير النتائج واستخلاص الاستنتاجات. (Richards & Morse, J. M, 2013, p. 23). هذه العملية لا تركز فقط على استخراج البيانات بل على تفسيرها ضمن سياقها المؤسسي، مما يمنحها عمقاً ومعنى أكثر. كما توجد أنواع للتحليل النوعي، مثل التحليل الموضوعاتي المستخدم في هذا البحث، (Flick, 2014, p. 16) تعد أدوات مكتملة لتحقيق أهداف الدراسة. بينما يُركز التحليل الموضوعاتي على تحديد الأنماط والأبحاث، في منهجية دراسة الحالة يمكن أن يتم الاستفادة من أساليب أخرى مثل

تحليل المحتوى، لتحديد التكرارات أو تحليل نظرية التأصيل لبناء إطار نظري جديد حول الهيكل التنظيمي ودوره في المؤسسات. (Creswell, 2013, p. 41)

وقد تم اختيار تحليل المقابلة كأداة رئيسية لجمع البيانات في هذا البحث، نظرا لقدرته على تقديم رؤى عميقة وفهم شامل لاستخدامات الهيكل التنظيمي في المؤسسة. تعد المقابلات نصف موجهة، المنهج الأكثر توافقا مع أهداف الدراسة، حيث تتيح للمشاركين التعبير بحرية عن تجاربهم وآرائهم، مع الحفاظ على توجيه الباحث للنقاش ضمن إطار الإشكالية المطروحة. تُركز المقابلات على دور الهيكل التنظيمي

في ثلاثة مجالات رئيسية: كنظام معلومات يدعم تدفق البيانات، كأداة اتصال تُعزز التفاعل المؤسسي، وكوسيلة لدعم اتخاذ القرار. كما يسمح تحليل المقابلة باستخدام التحليل الموضوعاتي باستخلاص معانٍ ذات دلالة علمية من النصوص التي تعكس آراء وتصورات المشاركين. في سياق هذا البحث، يمكن أن تبرز النتائج كيفية تأثير الهيكل التنظيمي على كفاءة العمليات المؤسسية، مثل تحسين تدفق المعلومات وتقليل العوائق البيروقراطية. علاوة على ذلك، تسهم هذه المنهجية في تقديم توصيات عملية بما يحقق أقصى قدر من الكفاءة والفعالية. باختصار ما يميز هذه المنهجية أنها لا تقتصر على التحليل الأكاديمي فقط، بل تحمل قيمة تطبيقية عالية. فمن خلال فهم كيفية استخدام الهيكل التنظيمي في المؤسسة، يمكن تقديم توصيات عملية لتحسين الأداء المؤسسي. يمكن اقتراح تعديل الهياكل التنظيمية للوصول لتدفق المعلومات بشكل أفضل، تحسين قنوات الاتصال بين الإدارات المختلفة، وتقليل التعقيدات في اتخاذ القرار، مما يسهم بشكل مباشر في تحسين الكفاءة العامة للمؤسسة. مثل هذه التوصيات تعد ذات أهمية بالغة في بيئات العمل الحديثة التي تتسم بالديناميكية والتغير المستمر، وتخدم الجوانب الإدارية للمؤسسة.

5.I بروتوكول الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل استخدام الهيكل التنظيمي في المؤسسة من خلال ثلاثة مداخل أساسية: الهيكل التنظيمي كنظام معلومات، كأداة اتصال، وكوسيلة لدعم اتخاذ القرار. وفقا لـ Yin (2018)، يتميز البحث النوعي بقدرته على فهم الظواهر المعقدة ضمن سياقها الطبيعي من خلال جمع وتحليل البيانات من مصادر متعددة. في هذه الدراسة، يتم تطبيق هذا الإطار لتحليل استخدامات الهيكل التنظيمي في المؤسسة والوصول لتحقيق كفاءة العمليات الإدارية.

تقوم الدراسة على تحديد الإشكالية البحثية وصياغة أسئلة البحث، وهو عنصر أساسي في تصميم دراسة الحالة كما أوضح Yin (2018) الإشكالية هنا تتعلق بدور الهيكل التنظيمي في تعزيز تدفق المعلومات، تحسين الاتصال الداخلي، ودعم اتخاذ القرار داخل المؤسسة. بعد ذلك، يتم تحديد عينة من المشاركين الذين يمثلون مديري الأقسام والموظفين الإداريين لضمان جمع بيانات شاملة ومتنوعة. تعتمد الدراسة على مقابلات شبه موجهة كوسيلة لجمع البيانات، مما يتيح للمشاركين التعبير عن آرائهم وتجاربهم بحرية. وفقا لـ Yin (2018)، تُعد المقابلات مصدرا رئيسيا في دراسات الحالة لأنها تتيح التفاعل المباشر مع المشاركين لفهم آرائهم في سياقهم الطبيعي. يتم تسجيل المقابلات وتحليلها لاحقا باستخدام منهجية التحليل الموضوعاتي.

في التحليل، يتم تطبيق التحليل الموضوعاتي لتحديد الأنماط المتكررة في البيانات وتصنيفها ضمن موضوعات رئيسية تتماشى مع أهداف الدراسة. كما أكد Yin (2018)، فإن تحليل البيانات في البحث النوعي يتطلب ترميزا دقيقا واستخلاصا منهجيا للموضوعات لدعم الاستنتاجات المستندة إلى البيانات.

تختتم الدراسة باستخلاص النتائج وربطها بالإطار النظري للدراسة، مما يساهم في تقديم توصيات عملية لتحسين الهياكل التنظيمية. من خلال تحسين نظم المعلومات وقنوات الاتصال وآليات اتخاذ القرار، يمكن للمؤسسات من خلال ما سبق تحقيق الكفاءة وتحقيق أهدافها بفعالية أكبر.

6.I الإجراءات :

➤ اختيار الحالة

وفقاً لـ (Gerring 2007)، يعتبر اختيار الحالة في البحث النوعي ودراسات الحالة خطوة مهمة لضمان تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج ذات قيمة علمية. يؤكد Gerring أن الحالة يجب أن تختار بناء على فائدتها النظرية والإجرائية، مع التركيز على ثلاثة معايير أساسية، القيمة التفسيرية، حيث ينبغي أن تكون الحالة قادرة على تقديم تفسير أعمق للظاهرة قيد الدراسة من خلال تحليل سياقاتها ومعطياتها. والتمثيل، لأي مدى ارتباط الحالة بالسياق الأوسع للظاهرة بما يضمن أن النتائج المستخلصة تكون قابلة للتطبيق على حالات مشابهة أو ذات صلة. كذلك التنوع، وهو معيار مهم عند دراسة حالات متعددة، حيث يُفضل أن تكون الحالات متنوعة لفهم الجوانب المختلفة للظاهرة وتحليلها من زوايا متعددة، مما يعزز من شمولية النتائج وصحتها النظرية. بذلك، يمكن أن يسهم اختيار الحالة المناسب في بناء معرفة أكثر عمقا حول الظاهرة المدروسة وتوسيع نطاق تعميم النتائج.

وبما أن هذه الدراسة مهمة جداً، اخترنا المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز" لإسقاط موضوع الدراسة، والبحث عن إجابة عملية لإشكالية الدراسة، إذ تعد من أبرز المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، حيث تلعب دوراً حيوياً في إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز عبر مختلف أرجاء الوطن. تم اختيار مؤسسة سونلغاز لإجراء الجزء التطبيقي من الدراسة نظراً لدورها المركزي والمحوري في قطاع الطاقة الوطني بالجزائر، حيث تعد من أكبر المؤسسات المسؤولة عن توفير الكهرباء والغاز الطبيعي للمواطنين والصناعات على حد سواء. كما أن التعامل مع مؤسسة ذات بنية تنظيمية متقدمة وخبرة طويلة في المجال يمكن الباحث من الاطلاع على أفضل الممارسات والتحديات الواقعية، مما يسهم في تطوير توصيات عملية ذات قيمة علمية ومهنية. بناء عليه، فإن اختيار سونلغاز يعكس الحاجة إلى ربط الجانب النظري بالدراسة الميدانية في مؤسسة ذات تأثير اقتصادي واجتماعي مباشر.

ومن أسباب تسليط الدراسة لفروعها المتفرقة جغرافيا لإجراء الجزء التطبيقي نظرا لأهمية التنوع المكاني في توفير صورة شاملة ودقيقة عن واقع العمليات التشغيلية والإدارية داخل المؤسسة. فالانتشار الجغرافي للفروع يعكس تنوع الظروف البيئية، الاقتصادية، والاجتماعية، واختلاف الثقافات السائدة، التي تؤثر على سير العمل وأداء الخدمات، مما يسمح بتحليل الفروقات والاختلافات في تطبيق السياسات والإجراءات بين الفروع. هذا التنوع يسهم في تعميق فهم التحديات والفرص التي تواجه المؤسسة على مستوى مختلف المناطق، ويزيد من تعميم مصداقية النتائج والتوصيات المستخلصة، إذ إنها تستند إلى بيانات وتجارب متعددة الأبعاد وممثلة لطيف واسع من واقع المؤسسة. بالتالي، فإن اختيار فروع موزعة جغرافيا يثمن شمولية الدراسة ويربطها بالواقع الميداني الحقيقي للمؤسسة في مختلف الظروف.

تقدما للمؤسسة محل الدراسة تأسست سونلغاز عام 1969، بعد حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر (EGA)، لتتولى مهام إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز في الجزائر .

شهد عدد موظفيها نموا كبيرا، حيث ارتفع عدد الموظفين من حوالي 6,000 عند التأسيس إلى أكثر من 82,000 موظف في عام 2023 .

بالنسبة لرأس مال المؤسسة في عام 2002، تحولت سونلغاز إلى مؤسسة مساهمة برأس مال تملكه الدولة الجزائرية بالكامل، مما منحها استقلالية أكبر في التسيير ومكنها من التكيف مع القواعد الجديدة لتسيير القطاع، وهيمنة كلية على القطاع.

يتكون مجمع سونلغاز من عدة مؤسسات فرعية متخصصة في مجالات مختلفة، منها:

- سونلغاز - إنتاج الكهرباء: متخصصة في إنتاج الطاقة الكهربائية.
- سونلغاز - نقل الكهرباء: مسؤولة عن نقل الكهرباء عبر الشبكة الوطنية.
- سونلغاز - نقل الغاز: تتولى مهام نقل الغاز الطبيعي.
- سونلغاز - الطاقات المتجددة: تركز على تطوير واستغلال مصادر الطاقة المتجددة .

حيث تلعب سونلغاز دورا محوريا في الاقتصاد الجزائري من خلال: توفير الطاقة تلبية احتياجات السكان والصناعات من الكهرباء والغاز، حيث بلغت نسبة التغطية بالكهرباء 99% والغاز 65% في عام 2023. المساهمة في التنمية الاقتصادية دعم المشاريع التنموية، خاصة في المناطق الريفية ومناطق الظل، من خلال توسيع شبكات الكهرباء والغاز خلق فرص عمل وتوظيف الآلاف من طالبي العمل والمساهمة في تقليل البطالة.

كذلك تنوع الصادرات لتحقيق إيرادات من خلال تصدير الكهرباء والمعدات المرتبطة بها، حيث بلغت قيمة الصادرات أكثر من 217 مليون يورو في عام 2023 .

سونلغاز لديها فروع في مختلف ولايات الجزائر، لهذا فقد تم اختيار مؤسسات من ولايات مختلفة لإجراء المقابلات، بما في ذلك "جيجل، الجزائر العاصمة، سطيف، ورقلة، تبسة، ووهران".

نظرا لأن الهيكل التنظيمية لمختلف الفروع موحد، تم اختيار فرع سونلغاز لولاية جيجل وتبسيط الضوء على الهيكل التنظيمي لمرحلتين، هيكل تنظيمي يمتد من (2005-2021) وهيكل تنظيمي ثاني يمتد من (2021-2024) لهذا سيتم تحليل مفصل لكلا الهيكلين، بالإضافة لذلك المؤسسة تقوم حاليا بإعادة هيكلة لأسباب إدارية، سيقوم الباحث باقتراح هيكل تنظيمي تتماشى واستراتيجية المؤسسة وأهدافها فيما يلي:

7.I الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز -جيجل- (2005-2021)

بعد الاطلاع على الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع طيلة هاته الفترة اتضح أن نوع الهيكل المعتمد هو الهيكل الوظيفي، حيث يتم تنظيم المديرية بناء على التخصصات الوظيفية مثل الأمن، العلاقات، الإدارة، واستغلال الغاز والكهرباء. يتميز هذا الهيكل بتقسيم واضح للأدوار والمسؤوليات، مما يعزز التخصص في كل قسم. ومع ذلك، قد يؤدي إلى بعض التعقيدات الإدارية وضعف التواصل بين الأقسام

إذا لم يتم إدارته بشكل فعال. هذا النوع من الهياكل شائع في المؤسسات الكبيرة التي تحتاج إلى تخصص عالي في أدوارها.

على الرغم من فوائده في التخصص والكفاءة، يحمل عدة جوانب سلبية. من أبرزها زيادة البيروقراطية والتعقيدات الإدارية التي قد تبطئ عملية اتخاذ القرارات. كما أن التركيز على التخصصات قد يؤدي إلى عزلة الأقسام وضعف التواصل بينها، مما يعيق تدفق المعلومات والتعاون. بالإضافة إلى ذلك، قد يحد هذا الهيكل من الابتكار والمرونة، حيث يصبح الموظفون معتادين على أدوار محددة دون تشجيع على التفكير الإبداعي. كما يمكن أن تنشأ صراعات داخلية بين الأقسام بسبب المنافسة على الموارد أو الاختلاف في الأولويات. أخيراً، قد يواجه هذا الهيكل صعوبة في التكيف مع التغييرات السريعة في البيئة الخارجية بسبب تركيزه على التخصصات الثابتة، مما يؤثر على قدرة المؤسسة على الاستجابة للتحديات الجديدة.¹

كما نلاحظ أن عمر الهيكل التنظيمي قدر بـ 18 سنة، وهذا إن دل فيدل على أقدمية الهيكل التنظيمي للمؤسسة، لم تطرأ إعادة هيكلة لعدة أسباب إدارية، من بينها الاستقرار التنظيمي الذي يجعل التغيير غير ضروري وهذا ما صرح به مجموعة من الموظفين القدامى بالمؤسسة، كانت المؤسسة تعمل بشكل جيد وتحقق أهدافها. بالإضافة إلى ذلك، واجهت المؤسسة مقاومة داخلية من الموظفين أو الإدارة الذين يخشون فقدان السلطة أو الوظيفة بسبب التغيير. التكلفة المالية المرتفعة لإعادة الهيكلة، مثل تكاليف التدريب أو تغيير الأنظمة، كانت عائقاً آخر، خاصة إذا أنه لم تكن ضمانات لعوائد سريعة. كما أن عدم وجود رؤية واضحة من الإدارة العليا أو الخوف من الفوضى المؤقتة التي قد تصاحب التغيير يمكن أن يؤخر إعادة الهيكلة. عرقلة سيروية الأعمال اليومية بسبب الوقت الذي يستغرق في إعادة الهيكلة في بعض الأحيان، قد تعيق القوانين واللوائح أو الثقافة التنظيمية التقليدية عملية التغيير.

¹ من خلال المقابلات المتحصل عليها مع المشاركين التي تتماشى مع تصريحاتهم.

أخيرا، قد تؤدي الضغوط الخارجية المحدودة أو التركيز على الأهداف قصيرة المدى إلى تجاهل الحاجة إلى إعادة الهيكلة، مما قد يعرض المؤسسة لفقدان قيمتها السوقية. كذلك حجم المؤسسة يمكن أن يكون سببا رئيسيا في تأخير أو تجنب إعادة الهيكلة، حيث أن المؤسسات الكبيرة غالبا ما تواجه تعقيدات إدارية ومالية تجعل عملية التغيير صعبة. فكلما كبر حجم المؤسسة، زادت طبقاتها الإدارية وتشعبت هياكلها التنظيمية، مما يتطلب تنسيقا أكبر بين الأقسام وموارد مالية وبشرية ضخمة لإعادة الهيكلة. بالإضافة إلى ذلك، تكون مقاومة التغيير أكثر انتشارا في المؤسسات الكبيرة بسبب عدد الموظفين الكبير والخوف من فقدان الوظائف أو تغيير الأدوار. كما أن البيروقراطية والثقافة التنظيمية الراسخة في المؤسسات الكبيرة تعيق عملية التغيير، حيث تفضل الإدارة غالبا الحفاظ على الاستقرار بدلا من المخاطرة بفوضى مؤقتة أو انخفاض في الإنتاجية. هذه العوامل مجتمعة تجعل إعادة الهيكلة في المؤسسات الكبيرة عملية معقدة ومكلفة، مما يؤدي إلى تأخيرها أو تجنبها إلا في حالات الضرورة القصوى. (الهيكل التنظيمي ضمن الملاحق، ص 163)

8.I الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز -جيجل- (2021- 2024)

خلال هاته المرحلة تمت إعادة الهيكلة بشكل تدريجي، حتى تم الاستقرار على هذا الهيكل التنظيمي في أواخر سنة 2021، حيث يشير إلى أقسام متعددة الوظائف. نلاحظ قصر عمر الهيكل مقارنة بالسابق لمؤسسة سونلغاز، "الهيكل التنظيمي الحالي يعتمد على تقسيم وظيفي واضح" (المقابلة 04, 5 - 5)، قد يعود إلى عدة أسباب، مثل التغيرات السريعة في البيئة الخارجية، فشل في تحقيق الأهداف، أو تغيير في الإدارة، الاستراتيجية. قد تمت إعادة الهيكلة لتحسين الكفاءة، التكيف مع التغيرات، أو زيادة المرونة. مقارنة بالهيكل الأول، الذي كان أكثر وضوحا ووظيفيا، يبدو الهيكل الجديد أكثر تعقيدا وأقل استقرارا، مما قد يعكس محاولة المؤسسة للتكيف مع تحديات جديدة أو تحسين أدائها. على الرغم من تعقيد الهيكل التنظيمي، تعكس مرونة وقدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة الخارجية.

إعادة الهيكلة تظهر أن المؤسسة تستجيب بفعالية للتحديات الجديدة، سواء كانت تغييرات في السوق أو تطورات تكنولوجية. هذا التغيير يدل على أن المؤسسة تسعى لتحسين كفاءتها، مما يجعلها أكثر استعدادا لمواجهة التحديات المستقبلية. وتم إضافة العديد من الأقسام، حذف أخرى لتقادمها أو تغيير أسمائها.

علاوة على ذلك، الانتقال من هيكل وظيفي تقليدي إلى هيكل أكثر ديناميكية، يظهر أن المؤسسة ذات بنية ديناميكية، تتبنى أساليب إدارية حديثة تعزز التعاون بين الأقسام وتشجع العمل الجماعي. هذا ما يمكن أن يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين جودة العمل، حيث يتم توجيه الموارد بشكل أكثر فعالية نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية. لكن الهيكل التنظيمي لهاته الفترة تقليدي لحد بعيد، لا يتماشى مع التقنيات المعاصرة، وهذا يعرقل الأهداف الاستراتيجية لمؤسسة سونلغاز "إضافة إلى ذلك، يفتقر الهيكل التنظيمي إلى التجديد، مما يحد من قدرته على التكيف مع التقنيات الحديثة" (المقابلة 10, 3 - 3)

باختصار، إعادة الهيكلة تعكس رؤية إيجابية واستعدادا للتطور من خلال التكنولوجيات الحديثة، والتدريب على اكتساب الخبرات، مما يعزز قدرة المؤسسة قيد الدراسة على البقاء منافسة وريادية في سوق ديناميكي ومتغير. (الهيكل التنظيمي ضمن الملاحق، ص 164)

➤ الاتصالات الأولية:

الاتصالات الأولية في البحث تعتبر الخطوة الأولى والأساسية، لتكوين فهم شامل ودقيق للمشكلة أو الظاهرة المدروسة. وتشمل هذه الاتصالات مجموعة من الأنشطة والممارسات التي تهدف إلى جمع المعلومات الأساسية، وبناء الثقة مع المستجوبين، وتحديد نطاق الدراسة. فيما يلي أهم عناصر الاتصالات الأولية في البحث وهذا يعمم على كافة الفروع لمؤسسة سونلغاز:

• **المرحلة الأولى:** في بداية التواصل، تم التنسيق مع مصلحة الموارد البشرية باعتبارها الجهة المختصة بالتعامل مع الباحثين وتنظيم اللقاءات مع المسؤولين المناسبين داخل المؤسسة. خلال هذا اللقاء، قام الباحث بتقديم طلب رسمي يوضح طبيعة الدراسة وأهدافها، بالإضافة إلى تقديم الوثائق اللازمة مثل

بطاقة التعريف الجامعية وخطاب موجه من الجهة الأكاديمية. كما تم التطرق إلى تحديد المواعيد المناسبة لمقابلة المسؤولين في الأقسام ذات الصلة بموضوع الدراسة.

• **المرحلة الثانية:** بعد الحصول على الموافقة الأولية من مصلحة الموارد البشرية، تم الترتيب لعقد لقاء مع مدير المؤسسة. خلال هذا اللقاء، قام الباحث بتعريف نفسه بشكل رسمي، موضحا خلفيته الأكاديمية وموضوع الدراسة، الذي يتمحور حول تحليل العمليات والتحديات داخل المؤسسة. كما قدم الباحث شرحا مختصرا عن أهمية الدراسة وأهدافها الرئيسية. كان هذا اللقاء فرصة لتعزيز التواصل وبناء الثقة، حيث تم الاتفاق على الخطوط العريضة للتعاون وتوضيح طبيعة الأسئلة التي ستطرح خلال المقابلات. وقد ساعد هذا في تمكين المدير من توجيه التعليمات اللازمة للأقسام المختلفة لضمان تقديم التسهيلات تلبي احتياجات الدراسة. وكذلك قد قدمت للباحث خدمات اضافية منها الاتصال بمؤسسات (فروع سونلغاز) أخرى لتسهيل المقابلات.

9.I اختيار عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بعناية لضمان تمثيل شامل ودقيق للظاهرة قيد الدراسة، تم الأخذ بعين الاعتبار قرب المشارك من متغيرات الموضوع، بحيث تمت المقابلات تقريبا في جل المؤسسات المختارة مع المدير ونائب المدير، عينات لكن تعذر لقاء المدير في مؤسستين وأجرى الباحث المقابلات مع نائب المدير، وهذا راجع لضغوطات العمل لدى المديرين. بلغ **حجم العينة (10) مديرين ونواب**، سيتم تلخيصها في الجدول التالي الذي يمثل عينة الدراسة من خلال المنصب ودور المبحوث في المؤسسة قيد الدراسة:

الجدول رقم(01): عينة الدراسة

المنصب	الدور
المدير	التخطيط الاستراتيجي، الإشراف العام، اتخاذ القرارات، إدارة الموارد، تمثيل المؤسسة، الرقابة والتقييم، ضمان الالتزام بالقوانين
نائب المدير	دعم المدير، الإشراف المباشر، التنسيق بين الأقسام، إعداد التقارير، حل المشكلات اليومية، تمثيل المدير، الإشراف على الموارد البشرية، ضمان سيرورة العمل

المصدر: من إعداد الباحث

10.I جدولة المقابلات :

في إطار الدراسة التي تتناول تحليل دور المؤسسات في قطاع الكهرباء والغاز، تم تنظيم مقابلات مع عينة مختارة من المؤسسات على المستوى الوطني. شملت هذه المقابلات مديري المؤسسات ونوابهم في أغلب الحالات، وتم تحديد الجدول الزمني بعناية لتغطية جميع المؤسسات المستهدفة. استغرقت كل مؤسسة أسبوعين، بمعدل

ثلاث مقابلات أسبوعيا، ومدة كل مقابلة ساعتين، لضمان الحصول على بيانات دقيقة وشاملة. فيما يلي تفاصيل الجدولة

الجدول رقم (02): جدول المقابلات لمختلف مؤسسات سونلغاز

المؤسسة	الأسبوع الأول	الأسبوع الثاني	الفئة المستهدفة	مدة المقابلة
جيجل	2، 3، 4 سبتمبر 2024	9، 10، 11 سبتمبر 2024	المدير نائب المدير	11:30 – 9:30 صباحًا
الجزائر العاصمة	16، 17، 18، سبتمبر 2024	23، 24، 25، سبتمبر 2024	المدير نائب المدير	11:30 – 9:30 صباحًا
سطيف	30 سبتمبر، 1، 2، أكتوبر 2024	7، 9 أكتوبر 2024	المدير نائب المدير	11:30 – 9:30 صباحًا
ورقلة	14، 15، 16 أكتوبر 2024	لم تجرى مقابلات	نائب المدير فقط	12:00– 9:30 صباحًا
تبسة	28، 30 أكتوبر، 1 نوفمبر 2024	4، 5، 6 نوفمبر 2024	المدير نائب المدير	11:30 – 9:30 صباحًا
وهران	11، 12، 13 نوفمبر 2024	لم تجرى مقابلات	نائب المدير فقط	11:30 – 9:30 صباحًا

المصدر: من إعداد الباحث

من خلال جدول المقابلات السابق تم اعتماد فترات زمنية متباعدة، وأخرى متقاربة، كما أن الباحث قام بعدة مقابلات معمقة وإعادة طرح الأسئلة بشكل غير مباشر ومقارنة الإجابات، واعتماد الأصح منها والأدق.

11.I أدوات جمع البيانات

في هذه الدراسة، تم الاعتماد على أدوات متعددة لجمع البيانات لتحقيق فهم شامل وموثوق للموضوع قيد البحث. وكان التركيز الأساسي على المقابلة نصف الموجهة والملاحظة كأداتين رئيسيتين. تعد المقابلة نصف الموجهة واحدة من أكثر الأدوات فعالية في البحث العلمي، حيث تجمع بين استخدام أسئلة معدة مسبقاً وبين مرونة النقاش المفتوح، مما يسمح للباحث بالتركيز على الموضوعات ذات الصلة مع إعطاء المشاركين الحرية للتعبير عن آرائهم وخبراتهم. تم إعداد دليل المقابلة بعناية ليتضمن أسئلة تتعلق بموضوع الدراسة، مثل مدى تفعيل الهيكل التنظيمي، نظام المعلومات والاتصال، العمليات الإدارية، الثقافة التنظيمية، واتخاذ القرارات. وقد تم إجراء هذه المقابلات مع المديرين ونوابهم في المؤسسات المستهدفة، حيث ساهمت في الكشف عن رؤى معمقة حول كيفية عمل المؤسسة والتحديات التي تواجهها. كما أظهرت المقابلة نصف الموجهة فاعليتها في الحصول على بيانات نوعية غنية، سمحت للباحث بفهم أبعاد متعددة للممارسات التنظيمية من خلال التفاعل المباشر مع المشاركين (Creswell, 2014, p. 100).

إلى جانب ذلك، تم استخدام الملاحظة كأداة مكملة لجمع البيانات بطريقة مباشرة. وقد أُجريت الملاحظات خلال زيارات ميدانية للمؤسسات المستهدفة، حيث تم توثيق الممارسات اليومية، العلاقات بين الموظفين، وأسلوب القيادة، إضافة إلى دراسة البيئة التنظيمية والمادية للمؤسسة. ساعدت الملاحظات في تسجيل الأحداث والسلوكيات الفعلية التي قد لا يتم الإشارة إليها أثناء المقابلات، مما أعطى الباحث فرصة لمقارنة ما قيل في المقابلات مع ما يحدث فعلياً على أرض الواقع. تم توثيق من خلال دفتر ملاحظات ميداني، مما أتاح للباحث جمع بيانات دقيقة وغير متحيزة. تُعد هذه الأداة فعالة لفهم الديناميكيات التنظيمية والسلوكيات غير الظاهرة التي قد تؤثر على أداء المؤسسات (Spradley, 1980, p 88).

الجمع بين هاتين الأداتين أتاح فرصة للحصول على بيانات شاملة ومتعمقة عن المؤسسة وفروعها محل الدراسة. فمن خلال المقابلة نصف الموجهة، تم الحصول على بيانات وصفية مباشرة تعكس التصورات الشخصية للمشاركين حول العمليات والتحديات، بينما قدمت الملاحظة بيانات داعمة من خلال تحليل التفاعلات والسلوكيات الفعلية في بيئة العمل. هذا التكامل بين الأداتين ساهم في تعزيز موثوقية النتائج، حيث ساعدت الملاحظات على تأكيد مصداقية المعلومات المستخلصة من المقابلات. بالتالي، تُعد المقابلة نصف الموجهة والملاحظة أدوات مكملية وضرورية لفهم شامل للموضوع وتحقيق أهداف الدراسة بفعالية. (Creswell, 2014, p 115) (Spradley, 1980, p. 98)

➤ مراحل المقابلة:

تم إجراء المقابلة وفق عدة مراحل سنذكرها فيما يلي:

➤ دليل المقابلة:

اعتمدت الدراسة على المقابلة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم إعداد دليل مقابلة يشمل خطوات محددة تبدأ بتحديد الهدف من المقابلة (Creswell, 2013, p 195)، وهو جمع بيانات نوعية حول الموضوع المدروس، مروراً بتصميم أسئلة مفتوحة تساهم في تشجيع المشاركين على التعبير بحرية. كما تم اختيار العينة وفق معايير محددة لضمان تمثيل كاف للمجتمع المدروس. أُجريت المقابلات في بيئة مناسبة لضمان الراحة والشفافية، وتم تسجيل الإجابات كتابياً مع مراعاة السرية. لدعم هذه البيانات، تم الاستعانة بالملاحظة كأداة مكملية، حيث ركزت الملاحظة على تتبع السلوكيات والأنماط ذات الصلة بالموضوع في بيئة طبيعية. تم تسجيل الملاحظات بدقة مع توثيق الأحداث والسياقات، ثم تحليل كل من البيانات المجمعة من المقابلات والملاحظات باستخدام تقنيات التصنيف والترميز لاستخلاص الأنماط والعلاقات التي تخدم أهداف الدراسة.

12.I التحليل الموضوعاتي:

استخدم الباحث طريقة التحليل الموضوعاتي لتحليل البيانات النوعية المستخلصة من المقابلات والملاحظات. بدأ الباحث بتحليل النصوص المسجلة من خلال قراءتها بعناية لاستخلاص المعاني الأولية وفهم السياق العام للمحتوى. قام الباحث بعملية الترميز المفتوح، حيث قسّم النصوص إلى وحدات دلالية صغيرة تحمل معان محددة ذات صلة بالموضوع المدروس. بعد ذلك، اعتمد الباحث على الترميز المحوري لتجميع الرموز ذات الصلة في فئات أكثر شمولاً وتنظيماً، مما ساعد على تحديد الموضوعات المتكررة والقضايا المحورية. في المرحلة النهائية، قام الباحث بتصنيف الفئات وربطها بأهداف الدراسة وسؤالها البحثي، مع مراجعة مستمرة لضمان توافق الموضوعات المستخلصة مع البيانات الأصلية. أسهمت هذه المنهجية في تقديم تحليل معمق ومنظم، حيث مكنت الباحث من تحديد العلاقات بين الموضوعات الرئيسية وربطها بالإطار النظري للدراسة، مما أضفى مصداقية علمية على النتائج المستخلصة.

➤ الترميز (مفتوح - الترميز الخام)

وفقاً لـ Saldana، يمثل الترميز المفتوح أو ما يمكن تسميته بـ "الترميز الخام" المرحلة الأولى والأساسية في عملية التحليل النوعي، حيث يتم التعامل مع النصوص بطريقة استكشافية لتحديد المفاهيم والأفكار التي تعبر عن البيانات. (Saldana, 2021, pp. 30-50) في هذه المرحلة، يركز الباحث على التقسيم المبدئي للبيانات إلى رموز قصيرة وبسيطة (عادة كلمة أو عبارة)، بحيث تُلخّص أو تعبّر عن المعنى الكامن في جزء معين من النص.

يقترح Saldana أن هذه المرحلة تشتمل على:

- قراءة أولية للبيانات: يقوم الباحث بقراءة النصوص كاملة لاكتساب فهم شامل للسياق.

- إنشاء الرموز الأولية: تُستخرج الرموز مباشرة من النصوص دون تحيز أو افتراضات مسبقة، وتُستخدم غالبًا لتعريف السلوكيات، الأفكار، أو الأحداث المتكررة.

- التجريب والتعديل: ينصح Saldana باستخدام الترميز المفتوح بطريقة مرنة؛ حيث يتم تعديل الرموز أثناء التحليل بناءً على ظهور أنماط جديدة.

يرى Saldana أن الترميز المفتوح يمكّن الباحث من التفاعل بعمق مع البيانات ويساعد على إظهار الأنماط والعلاقات التي قد لا تكون واضحة في البداية. تعد هذه المرحلة بمثابة الأساس الذي تُبنى عليه المراحل التالية من التحليل (مثل الترميز المحوري أو الموضوعاتي)، مما يضمن أن التحليل النهائي يعكس عمق البيانات ويظل متماشياً مع أهداف الدراسة. وليس ضرورياً استخدام جميع الرموز في بحث واحد، يمكن إيجاد نوع ولا نجد آخر. (Saldana, 2021, pp. 30-50)

➤ الموضوعات (الفئات)

اعتمد الباحث في دراسته على تحديد الموضوعات (الفئات) كجزء أساسي من عملية التحليل الموضوعاتي، حيث تم تجميع الرموز المفتوحة التي تحمل معاني متشابهة ضمن فئات رئيسية تعكس القضايا المحورية في البيانات. بدأ الباحث بمراجعة الرموز الأولية المستخلصة من النصوص لتحديد الأنماط المتكررة والعلاقات بينها، ثم قام بتجميع هذه الرموز ضمن فئات موضوعية واضحة مثل: "الوعي بالمشكلة"، "التحديات والمحددات"، "الاستراتيجيات المستخدمة"، و"النتائج المتوقعة". كل فئة تم تسميتها بطريقة تعبر بدقة عن مضمونها وترتبط بشكل مباشر بأهداف الدراسة وأسئلتها البحثية. لضمان دقة التحليل، أجرى الباحث مراجعات دورية للتأكد من شمولية الموضوعات وتنظيمها، مما ساهم في تقديم تحليل عميق ومنظم يربط بين البيانات والإطار النظري للدراسة.

➤ برنامج MAXQDA24

يعتبر أداة متقدمة لتحليل البيانات النوعية، يتيح البرنامج للباحث تنظيم البيانات، ترميز النصوص، واستخلاص الموضوعات بشكل منهجي. يتميز بواجهة مرنة تدعم العمل مع مختلف أنواع البيانات مثل النصوص، المقابلات، الملاحظات، والصور، والفيديوهات، التسجيلات، مما يسهل عملية التحليل والتفسير.

وقد اعتمدنا في بحثنا، على برنامج **MAXQDA24** لتسهيل عملية التحليل الموضوعاتي. ساعد البرنامج في إدارة النصوص المسجلة وتنظيمها، حيث مكن الباحث من ترميز البيانات بطريقة فعالة واستكشاف الأنماط والعلاقات بينها. كما أسهم في تجميع الرموز ضمن فئات موضوعية وتحليلها بشكل متكامل مع الحفاظ على دقة النتائج وشموليتها. كان البرنامج أداة أساسية لإثبات مصداقية التحليل وسرعة إنجازه.

13.I مصداقية الدراسة:

وفقا لـ Yin تعتبر مصداقية الدراسة عنصرا أساسيا لضمان جودة البحث العلمي، خاصة في الدراسات النوعية مثل تحليل الحالات. يركز Yin على أربع معايير رئيسية لضمان مصداقية البحث:

• الصدق الداخلي: (Internal Validity)

يتعلق بمدى صحة تفسير العلاقات السببية داخل الدراسة. لتحقيق ذلك، يُوصي Yin باستخدام استراتيجيات مثل التثليث (Triangulation) من خلال جمع البيانات من مصادر متعددة (مثل المقابلات والملاحظات) ومقارنتها للتأكد من الاتساق.

• الصدق الخارجي: (External Validity)

يشير إلى إمكانية تعميم النتائج على سياقات أخرى. يعتمد Yin على مفهوم التعميم النظري (Theoretical Generalization) بدلا من التعميم الإحصائي، حيث يُستخدم الإطار النظري للدراسة كدليل لفهم ظواهر مشابهة.

• الموثوقية: (Reliability)

تهدف إلى التأكد من أن الدراسة يمكن تكرارها بنفس الطريقة وتحقيق نتائج متسقة. لتحقيق ذلك، يوصي Yin بتوثيق جميع الخطوات والإجراءات البحثية بدقة، بما في ذلك دليل المقابلات وطريقة التحليل.

• التأكد من النتائج: (Construct Validity)

يشير إلى مدى نجاح الباحث في قياس المفاهيم التي يدّعي أنه يقيسها. يُوصي Yin باستخدام الأدلة المتعددة (Multiple Evidence) والتأكد من صحة التفسيرات عبر مراجعتها من قبل خبراء أو المشاركين.

في بحثنا، تم ضمان المصداقية من خلال استخدام التثليث لجمع البيانات من المقابلات والملاحظات، وتوثيق جميع خطوات التحليل باستخدام أدوات متخصصة مثل برنامج MAXQDA24. كما تم مراجعة النتائج من قبل زملاء وخبراء للتأكد من صحة التفسيرات. علاوة على ذلك، استُخدم الإطار النظري للدراسة كأساس للتعميم النظري، مما عزز من مصداقية النتائج وموثوقيتها.

المقاربة المعجمية:

المقاربة المعجمية تعد منهاجاً يستخدم في البحوث والدراسات لتحليل اللغة أو النصوص بالتركيز على المفردات (الكلمات) باعتبارها الوحدة الأساسية للفهم والتفسير. تستند هذه المقاربة إلى فرضية أن اللغة تعبر عن المعاني والمفاهيم من خلال الكلمات، وأن تحليل هذه الكلمات يمكن أن يكشف عن البنية الدلالية والمعرفية للنصوص أو اللغة المدروسة.

تعتمد على أسس وهي:

- **الكلمات كمرآة للمعنى:** تفترض المقاربة أن الكلمات المستخدمة في النصوص أو الخطاب تعكس الأفكار والقيم والمفاهيم الموجودة في عقل الكاتب أو المتحدث.
 - **التركيز على التكرار:** الكلمات التي تتكرر بشكل متكرر في النصوص غالباً ما تعبر عن المفاهيم أو الموضوعات الرئيسية.
 - **تحليل السياق:** تُحلل الكلمات في سياقها لفهم معناها الحقيقي، إذ يمكن أن تختلف دلالات الكلمة بناءً على موضعها واستخدامها. (Stubbs, 2001, pp. 77-86)
- فيما يلي جدول يمثل احصائيات تردد الرموز في المقابلات، من خلاله سنتعرف على كافة الرموز أو الكلمات البارزة من خلال المقابلات لاعتمادها في التحليل:

الجدول رقم 03: احصائيات تردد الرموز في المقابلات

Code	Area	Coverage %
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات < المعلومات	40	1,69
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات < السهولة	57	2,41
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات < نظام معلومات	91	3,85
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات < الشفافية	41	1,74
الهيكل التنظيمي كأداة للاتصال < التنسيق	91	3,85
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات < تبادل المعلومات	91	3,85
الهيكل التنظيمي كأداة للاتصال < الاتصال	35	1,48
الهيكل التنظيمي كأداة للاتصال < الاتصال الداخلي	26	1,10
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات < نظام معلومات	72	3,05
الهيكل التنظيمي كأداة للاتصال < التنسيق	22	0,93
الهيكل التنظيمي كأداة للاتصال < التعاون	22	0,93
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات < الوضوح	22	0,93

المصدر: مخرجات MAXQDA24

تشير إحصائيات تردد الرموز المستخلصة من المقابلات إلى أهمية الرموز الأكثر تكرارا في التعبير عن أهم العناصر والأنماط السائدة في البيانات. تجدر الإشارة أن هناك عدد من الكلمات لها جذر "Racine" مشترك على غرار (الاتصال الخارجي، الاتصال الداخلي، الاتصال التنظيمي، نظام الاتصالات، قنوات الاتصال)، والتي تنتمي للجذر (الاتصال)، كما توجد كلمات أخرى تعبر على نفس المعنى مثل (الوضوح، الشفافية، السهولة) على إثر هذا، قمنا ببناء قاموس الكلمات الرئيسية من خلال

دمج مجموعة من الكلمات التي لها نفس الجذر والمعنى، إضافة للكلمات المنفردة بمعناها. لهذا تسنى لنا الانتقال لمرحلة تحليل النتائج ومناقشتها. (الاطلاع على الملحق رقم (05).

الشكل رقم (01): سحابة الرموز لمواضيع الدراسة



المصدر: مخرجات MAXQDA24

ننتقل إلى مرحلة التصنيف من خلال الاعتماد على التكرارات في البرنامج MAXQDA 24. تعكس سحابة الرموز المعروضة، عرض تركيبي لمحتوى جميع المقابلات التي أجريت مع المستجوبين بمختلف فروع سونلغاز، تم توزيع المفاهيم والمحاور الرئيسية التي تم استخلاصها من المقابلات لمختلف فروع المؤسسة. وعلى أساس مصفوفة تقاطع بين الفئات الرئيسية من الرموز المفتوحة (بعد الدمج) والصفة "وظيفة المستجيب"، سيتم عرض النتائج بالترتيب بداية من الكلمات البارزة التي تعتبر أكثر أهمية حسب المستجوبين، يظهر بوضوح أن أكثر الرموز تكرارا تشمل "اتخاذ القرارات"، "المعلومات"، و"التنسيق"، مما يشير إلى أن هذه الموضوعات تحتل مركزية في اهتمامات المشاركين ضمن مؤسسة سونلغاز وتعد المحاور الرئيسية للنقاش.

كلمة "اتخاذ القرارات" التي ظهرت بحجم أكبر تعكس مدى أهمية هذا الجانب في الدراسة، وتشير إلى التركيز على الإجراءات والعمليات المتعلقة بصنع القرارات بالمؤسسة قيد الدراسة، سواء كانت إدارية أو تشغيلية. كما أن "المعلومات" و"التنسيق" تبرزان كعناصر مكملة لاتخاذ القرارات، فإن توفر المعلومات الدقيقة وآليات التنسيق الفعالة يساهمان في تحسين جودة القرارات. بمؤسسة سونلغاز.

الرموز الأخرى مثل "الاتصال"، "المسؤولية"، و"الشفافية" تظهر بحجم أصغر، لكنها تدل على أنها عوامل داعمة تؤثر على السياق العام للبحث. على سبيل المثال، "الاتصال" يشير إلى دور قنوات الاتصال الداخلية لمؤسسة سونلغاز، في تحقيق التنسيق ونقل المعلومات، بينما "الشفافية" ترتبط بتعزيز الثقة داخل المؤسسة.

بالمجمل، تعكس السحابة أن الموضوعات المتعلقة بالإدارة، الاتصال، والبنية التقنية تمثل محاور أساسية للبحث، وأن هناك ترابطاً بين جودة اتخاذ القرارات والبنية الداعمة لها، مثل التنسيق ونظم المعلومات. يوصى بالتركيز على هذه المحاور لضمان تحسين الأداء وتفعيل الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز، وتحقيق أهداف الدراسة.

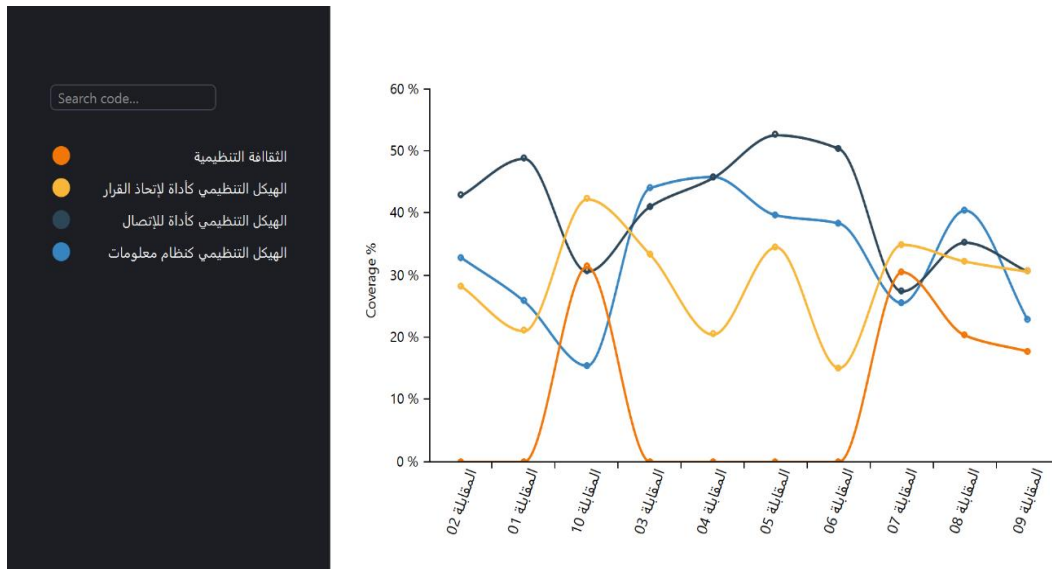
بمفهوم آخر، يظهر بوضوح أن الكلمات الأكثر تكراراً التي تم استخراجها من المقابلات مع المستجوبين في فروع مؤسسة سونلغاز هي "اتخاذ القرارات"، "المعلومات"، و"التنسيق". هذه الكلمات تعكس الأهمية الكبرى التي يوليها المشاركون في الدراسة لهذه المواضيع. بنسبة 30%، تبرز "اتخاذ القرارات" كأهم موضوع، مما يعكس تركيز المستجوبين على العمليات والإجراءات المتعلقة بصنع القرارات داخل المؤسسة، سواء كانت قرارات إدارية أو تشغيلية. فيما تأتي "المعلومات" بنسبة 25%، لتظهر كمحور رئيسي مكمل لعملية اتخاذ القرارات، حيث يعتبر توفر المعلومات الدقيقة من العناصر الأساسية التي تؤثر بشكل كبير على جودة القرارات. أما "التنسيق"، فتمثل 20% من التكرارات، مما يشير إلى أن التنسيق الفعال بين الأقسام المختلفة في المؤسسة يعد من العوامل المهمة التي تسهم

في تسهيل اتخاذ القرارات. بناء على هذه النتائج، يوصى بتركيز الجهود على تثمين هذه المحاور الأساسية لضمان تحسين الأداء المؤسسي وتفعيل الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز بما يتماشى مع أهداف الدراسة.

14.I تحليل النتائج

استنادا لما تم مناقشته في الدراسة الميدانية، من خلال المقابلات التي تكونت من 10 عينات، أغلبها من مؤسسات في نفس القطاع لكن من بيئات مختلفة، وباعتماد على مخرجات MAXQDA24 توصلنا لمجموعة نتائج ألا وهي:

الشكل رقم (02): توزيع المحاور على المقابلات



المصدر: مخرجات MAXQDA24

يلخص الرسم البياني (النموذج) الترميز الوصفي للمقابلات التي أجريت مع المستجوبين يوضح توزيع المحاور على المقابلات، ويوفر نظرة عامة على المواضيع التي تم تناولها، فليس بالضرورة أن يعكس الأهمية التي يوليها المستجوبون لكل موضوع، تبلورت لدينا مجموعة من النتائج، بعد التحليل

المعجمي الذي أخذ الكثير من الجهد والوقت، إذ وجب قراءة الفقرات في النصوص ثم يتم استخدام الكلمات أو المجموعات لفهم المعنى وتحديد التعبيرات المتشابهة، في نهاية العملية التكرارية، قمنا ببناء قاموس لكل الكلمات الرئيسية والعبارات المرتبطة بالمواضيع المستخرجة من النصوص بواسطة MAXQDA 24، مما يسمع لنا هذا القاموس بالانتقال إلى خطوة أخرى أكثر أهمية ألا وهي التحليل النوعي الموضوعاتي للبيانات، يتسنى لنا استخراج شبكة الترميز لكل مدخل من أجل تكوين مواضيع Thèmes، تسمح لنا بتحليل أكثر عمقا والتوغل في استخدامات الهياكل التنظيمية من خلال الأبعاد التالية:

• الهيكل التنظيمي كنظام معلومات:

يُظهر الرسم البياني أن نسبة التغطية الخاصة بهذا المحور (باللون الأزرق الداكن) تتفاوت بين العينات. تلاحظ بداية ضعيفة في العينة 02، تليها ارتفاع تدريجي مع ذروة ملحوظة في العينة 04. يشير هذا إلى أن دور الهيكل التنظيمي كنظام معلومات يكتسب أهمية كبيرة بمؤسسة سونلغاز في عينات معينة، مما قد يعكس وجود تركيز أكبر على البنية التحتية التقنية وقدرتها على تسهيل جمع وتحليل ونقل المعلومات بالمؤسسة صدد الدراسة. التراجع بعد العينة 04 يشير إلى تفاوت الاعتماد على نظم المعلومات في الهياكل المختلفة أو تحديات تواجهها المؤسسة في هذا السياق.

• الهيكل التنظيمي كأداة للاتصال:

يتضح من البيانات (باللون الأزرق الفاتح) أن هذا المحور يتميز بنسبة تغطية متوسطة إلى مرتفعة في معظم العينات. يظهر الاتصال كعنصر أساسي في الهيكل التنظيمي بالمؤسسة، حيث يساهم في تحسين التنسيق وتبادل المعلومات بين الإدارات ومديريات سونلغاز. الذروة في العينة 07 تشير إلى تركيز واضح على أهمية الاتصال في تلك البيئة التنظيمية للمؤسسة، بينما الانخفاضات الطفيفة في العينات الأخرى قد تعكس قنوات اتصال غير فعالة أو تحديات تتعلق بالبنية الاتصالية لسونلغاز.

• الهيكل التنظيمي كأداة لاتخاذ القرار:

بالنظر إلى اللون البرتقالي، نلاحظ أن هذا المحور شهد نسب تغطية متفاوتة عبر العينات. تبرز ذروة واضحة في العينة 10، مما يعكس تركيزا كبيرا على دور الهيكل التنظيمي في دعم اتخاذ القرار بالمؤسسة قيد الدراسة، خاصة في البيئات التي تتطلب عمليات سريعة ودقيقة. التراجع في عينات أخرى يشير إلى احتمالية ضعف في وضوح الصلاحيات أو تحديات في التنسيق بين المستويات الإدارية لسونلغاز، مما قد يؤثر على كفاءة عملية اتخاذ القرار.

كما أنه وبعد إجراء المقابلات، ومن خلال الاستجواب اتضح أن هناك عوامل أخرى تؤثر على الهيكل التنظيمي من أبرزها الثقافة التنظيمية كما هو مبين في نموذج توزيع المحاور على المقابلات وسنوضح ذلك فيما يلي:

• الثقافة التنظيمية:

يظهر هذا المحور (باللون الأصفر) بتغطية متقلبة عبر العينات. الذروة الملحوظة في العينة 03 تعكس أهمية الثقافة التنظيمية في تلك البيئة وتأثيرها على أداء الهيكل التنظيمي لسونلغاز. الانخفاض في العينات الأخرى قد يشير إلى عدم وضوح القيم والثقافة المشتركة، مما قد يؤثر على كفاءة الهيكل التنظيمي في تحقيق أهدافه. بعد التحليل العام للنموذج من خلال دراسة المحتوى، سنفصل في كل محور على حدى كالتالي:

14.1.I المحور الأول : الهيكل التنظيمي كأداة لاتخاذ القرار

استنادا لأجوبة المشتركين لمديريات توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) سنعرض مجموعة من المعلومات التي توضح الهيكل التنظيمي كأداة لاتخاذ القرار.

الشكل رقم (03): سحابة الرموز لمحور الهيكل التنظيمي كأداة لاتخاذ القرار



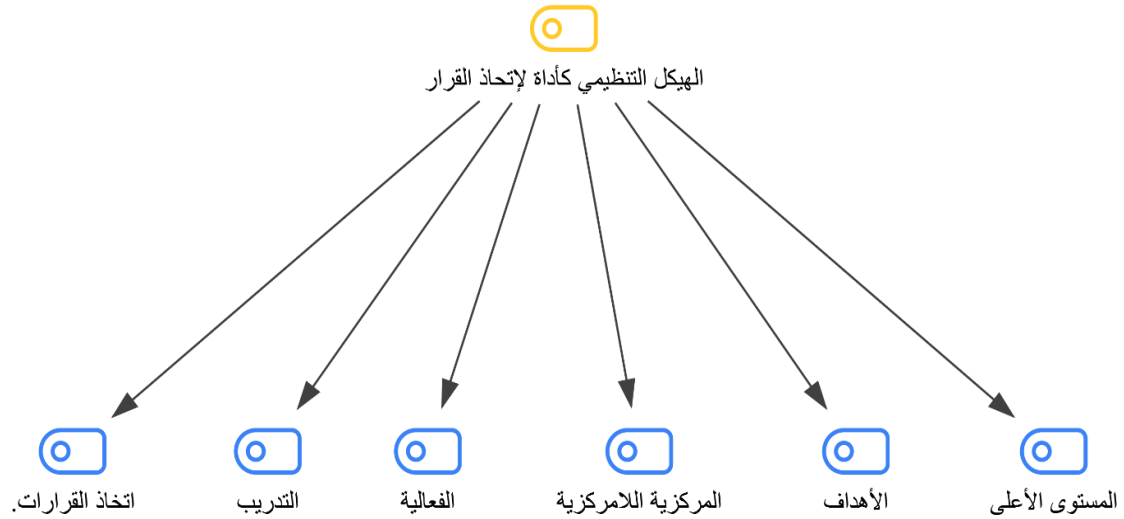
المصدر: مخرجات MAXQDA24

سحابة الرموز تعكس بوضوح الاهتمام الكبير بعملية اتخاذ القرارات داخل مؤسسة سونلغاز، حيث تُظهر تكرار مصطلحات مثل "المركزية"، "اللامركزية"، "الفعالية"، و"جودة القرار". يعكس هذا التوازن بين المركزية، التي تركز على القرارات الاستراتيجية بعيدة المدى وتوجيه الأهداف العامة، واللامركزية، التي تساهم في تسريع اتخاذ القرارات التشغيلية اليومية وتحقيق مرونة أكبر على المستوى الميداني. كما أن كلمات مثل "الخبرة" و"التدريب" تشير إلى أهمية العنصر البشري ودوره في تحسين كفاءة وجودة القرارات بالمؤسسة. الاختلاف بين القرارات الاستراتيجية والتشغيلية يعكس طبيعة التعقيد الهيكلي لسونلغاز، حيث يتطلب الهيكل الهرمي المتبع تنظيماً صارماً للقرارات الاستراتيجية، مع الحاجة للمرونة على المستوى التشغيلي لمواجهة التحديات اليومية. بناءً على ذلك، توضح السحابة أن تحقيق التوازن بين المركزية واللامركزية، مع التركيز على كفاءة الموظفين من خلال التدريب والتخصص، يمكن أن يرفع من فعالية القرارات ويحسن الأداء العام لمؤسسة سونلغاز، مما يضمن تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية بكفاءة ومرونة.

استنادا لما سبق تبين السحابة أن الهيكل التنظيمي كأداة لاتخاذ القرار بمؤسسة سونلغاز، يعتمد على مجموعة من العوامل المترابطة، مثل التخصص، التدريب، المركزية/اللامركزية، وجودة المعلومات. هذه العوامل تعمل بشكل متكافئ لضمان أن القرارات المتخذة ليست فقط فعالة بل أيضا متوافقة مع أهداف المؤسسة وظروفها. لتحقيق نتائج أفضل، من الضروري التركيز على الاهتمام بالتدريب، وضمان التوازن بين المركزية واللامركزية، وزيادة المرونة في الهيكل التنظيمي.

خلاصة لما سبق، بناء على تحليل سحابة الرموز الخاصة بمحور الهيكل التنظيمي كأداة لاتخاذ القرار، تظهر النتائج أن كلمة "اتخاذ القرارات" تعد الأكثر أهمية، حيث تمثل **19.23%** من الإجمالي. تليها مفاهيم "المركزية اللامركزية" و"المستوى الأعلى"، حيث تمثل كل منهما **11.54%**. كما تسهم مفاهيم مثل "التدريب"، "التخصص"، و"جودة القرار" بنسبة **7.69%** لكل منها، مما يدل على أهمية تطوير مهارات الموظفين وتحديد التخصصات لتحقيق قرارات عالية الجودة. أما "القرارات الاستراتيجية" و"الهيكل الهرمي" و"المرونة" و"الفعالية"، على الرغم من ظهورها بنسبة أقل تبلغ **3.85%** لكل منها، إلا أنها تظل عوامل داعمة تساهم في عملية اتخاذ القرار ضمن الهيكل التنظيمي. كما تتطلب السحابة الرموز المكونة لمحور الهيكل التنظيمي كأداة لاتخاذ القرار الموضحة في النموذج التالي:

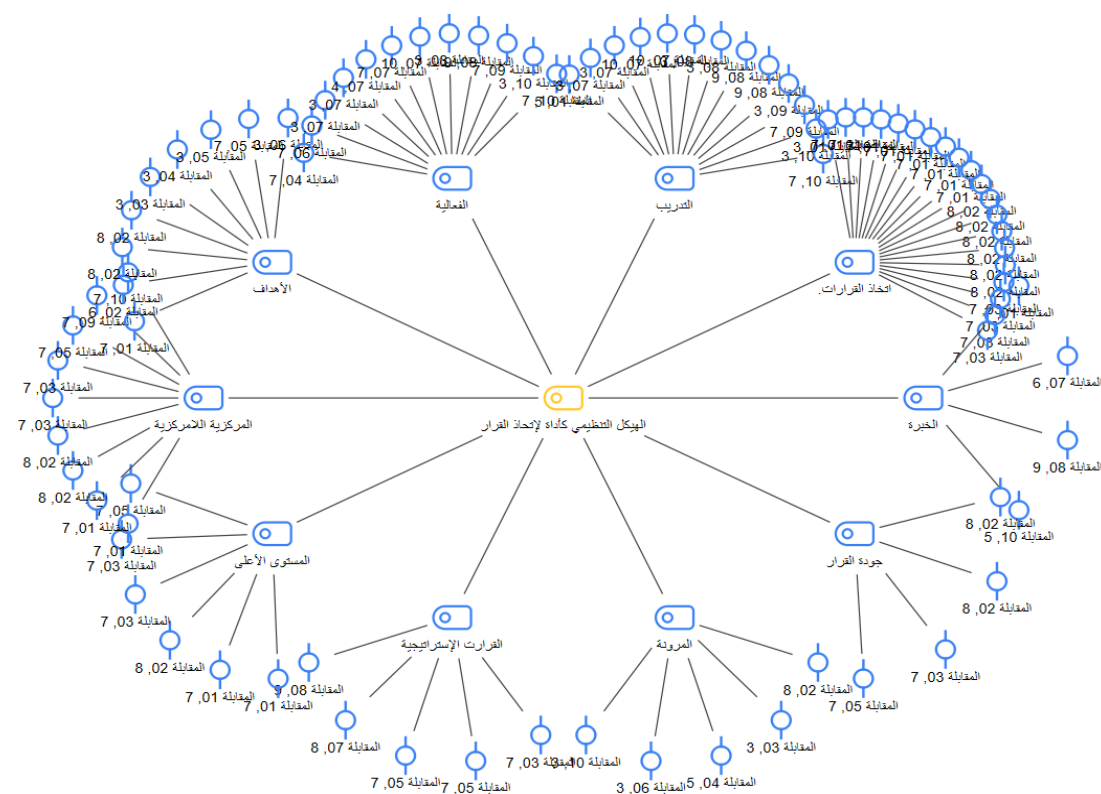
الشكل رقم (04): الرموز المكونة لمحور الهيكل التنظيمي كأداة لاتخاذ القرار



المصدر: مخرجات MAXQDA24

يمثل الشكل الرموز المكونة لمحور الهيكل التنظيمي كأداة لاتخاذ القرار بمؤسسة سونلغاز، حيث تُبرز "العقدة الصفراء" في القمة المحور المركزي الذي يمثل مركز اتخاذ القرارات الاستراتيجية. تتصل بهذه العقدة الرموز الفرعية المتمثلة في العقد الزرقاء، التي تعكس الجوانب المختلفة الداعمة لعملية اتخاذ القرار، مثل نظم المعلومات، آليات الاتصال، التخصص الوظيفي، والمرونة. تُظهر العلاقات بين العقد تدفقاً منظماً للمعلومات من الأقسام الفرعية إلى المركز، مما يُسهم في تعزيز دقة وفعالية القرارات المتخذة بالمؤسسة. يعكس هذا الترتيب الهيكل التنظيمي كأداة متكاملة تعتمد على التنسيق بين المستويات المختلفة، حيث يوفر المستوى الأعلى الإطار العام للقرارات، بينما تسهم المستويات الأدنى في دعم هذه العملية من خلال تقديم المعلومات وتنفيذ القرارات. يشير الشكل إلى أهمية وجود نظام ديناميكي ومتوازن يجمع بين المركزية في اتخاذ القرار والمرونة في التنفيذ لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية لمؤسسة سونلغاز بكفاءة.

الشكل رقم (05): نموذج محور الهيكل التنظيمي كأداة لاتخاذ القرار



المصدر: مخرجات MAXQDA24

يمثل النموذج أعلاه خريطة شاملة لفهم دور الهيكل التنظيمي في دعم عملية اتخاذ القرار لمؤسسة سونغاز، من خلال التركيز على مختلف المحاور والعلاقات بينها وكيفية الحصول عليها.

14.2.I المحور الثاني : الهيكل التنظيمي كأداة للاتصال

سنعرض مجموعة من المعلومات التي توضح الهيكل التنظيمي كأداة للاتصال. من خلال سحابة الرموز ونموذج الرموز المكونة للمحور، كونهما أداتي تحليل نوعي من خلال التكرارات التي تتضمنها المقابلات لمؤسسة سونغاز.

الشكل رقم (06): سحابة الرموز لمحور الهيكل التنظيمي كأداة للاتصال

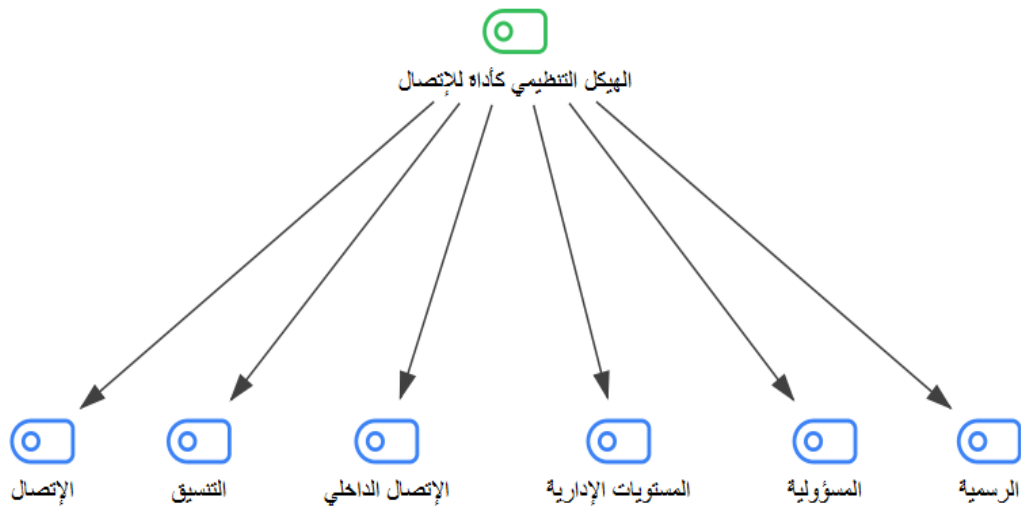


المصدر: مخرجات MAXQDA24

سحابة الرموز توضح الأهمية الكبيرة للاتصال داخل مؤسسة سونلغاز، حيث تبرز مصطلحات مثل "الاتصال"، "الاتصال الداخلي"، "التنسيق"، و"الاتصال غير الرسمي"، مما يشير إلى دور الاتصال كأداة أساسية لضمان التنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة. هناك تباين واضح بين الاتصال الرسمي، الذي يدعم الهيكل التنظيمي للمؤسسة، والاتصال غير الرسمي، الذي يمكن الموظفين من التعاون والترابط خارج إطار الضوابط الإدارية للمؤسسة ويقلل من تأثير البيروقراطية. مصطلحات مثل "التفويض"، "المسؤولية"، و"المستويات الإدارية" تؤكد أهمية الاتصال في توزيع الصلاحيات وضمان انسيابية العمل وكذا تفويض السلطة الذي يسهل العمليات الإدارية اليومية. يعود ذلك إلى تعقيد الهيكل التنظيمي وحجم المؤسسة، مما يجعل الاتصال ضروريا لتحقيق التنسيق بسونلغاز. النتائج تظهر أن الاتصال الناجح يساهم في تحسين الأداء، وتقليل التأخيرات الناتجة عن صعوبة الإجراءات. لذا، يعتبر تطوير قنوات الاتصال الداخلية، سواء الرسمية أو غير الرسمية، مفتاحا لتحسين كفاءة مؤسسة سونلغاز وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

محصلة ما سبق، بناء على تحليل سحابة الرموز الخاصة بمحور الهيكل التنظيمي كأداة للاتصال، تظهر النسب المئوية التراكمية للمفاهيم الرئيسية في الشكل التالي: تعتبر كلمة "الاتصال" الأكثر أهمية، حيث تمثل 17.5% من الإجمالي، تليها "التنسيق" بنسبة 12.5%. أما كلمات مثل "المسؤولية" و"الاتصال الداخلي" فقد تمثل كل منهما 7.5%، وهاته دعائم الاتصال حسب نتائج الدراسة في هذا الجزء. وبالنسبة للمفاهيم الأخرى مثل "المستويات الإدارية"، "اتصال غير رسمي"، "الإبداع والابتكار"، "التبادل"، "نظام اتصال"، "المستوى الأدنى"، "التفويض"، "قنوات الاتصال"، "الصلاحيات"، "التعاون"، و"التكامل"، فإن كل منها يمثل 5% من الإجمالي. هذه النسب تشير إلى أهمية الاتصال والتنسيق في الهيكل التنظيمي، حيث يشكل الاتصال العنصر الأبرز، دليل على وجود تواصل بين مختلف مستويات الإدارة وهذا يساعد بشكل مباشر في تسهيل اتخاذ القرار داخل المؤسسة، يليه التنسيق كعنصر مكمل، مع وجود دور فاعل للمسؤولية والتي ترجع لاتخاذ القرارات حسب السلطة المفوضة، وأهمية الاتصال الداخلي في دعم فاعلية الجهاز التنظيمي.

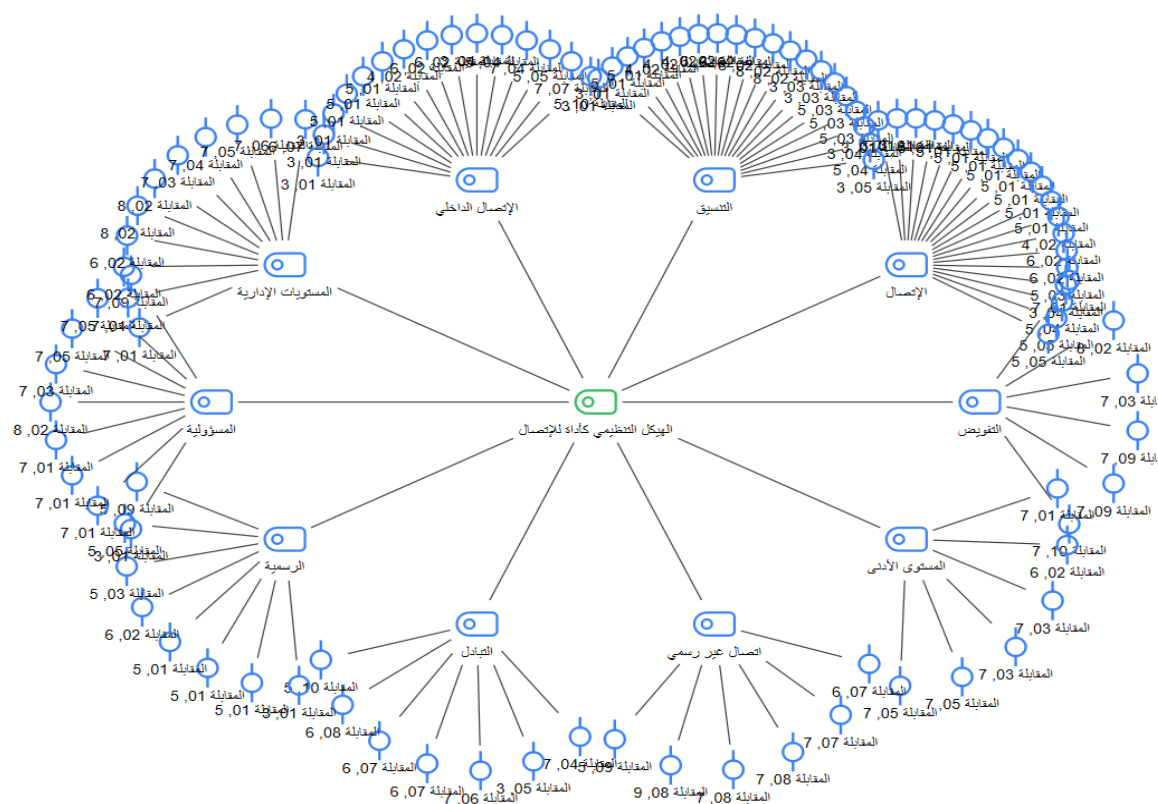
الشكل رقم (07): الرموز المكونة لمحور الهيكل التنظيمي كأداة للاتصال



المصدر: مخرجات MAXQDA24

يمثل الشكل أعلاه الرموز المكونة لمحور "الهيكل التنظيمي كأداة للاتصال"، تأكيداً لما سبق، حيث يظهر المحور المركزي (العقدة الخضراء) متصلاً بمجموعة من العناصر الفرعية (العقد الزرقاء) التي تسلط الضوء على الأبعاد الأساسية للاتصال التنظيمي. يشمل ذلك الاتصال كوسيلة أساسية لتبادل المعلومات بين الأقسام والإدارات بمؤسسة سونلغاز، والتنسيق الذي يضمن الانسجام وتكامل العمليات بين مختلف الوحدات. كما يبرز الاتصال الداخلي أهمية القنوات التي تدعم تدفق المعلومات داخل المؤسسة قيد الدراسة، مع التركيز على دور المستويات الإدارية في تنظيم هذا التدفق وضمان وصول المعلومات من المستوى الأعلى إلى الأدنى. إلى جانب ذلك، يُظهر الشكل أهمية تحديد المسؤولية في عملية الاتصال لضمان وضوح الأدوار والالتزام بتنفيذ المهام، مع دعم ذلك بقنوات رسمية تضمن نقل القرارات والتعليمات بشكل منظم ومتسق. يعكس هذا الترتيب الهيكلي أهمية الاتصال كعنصر محوري لتحقيق التكامل والفعالية في أداء المؤسسة.

الشكل رقم (08): نموذج محور الهيكل التنظيمي كأداة للاتصال



المصدر: مخرجات MAXQDA24

يعكس النموذج كيفية الحصول أو التوصل للمعلومات بالترتيب المكثف للمقابلات بمؤسسة سونلغاز، وأن الاتصال داخل الهيكل التنظيمي يعتمد على مجموعة مترابطة من المكونات التي تعمل معا لضمان تدفق المعلومات بكفاءة ودعم التنسيق بين المستويات المختلفة. التركيز على عناصر مثل التنسيق، المسؤولية، والرسمية كما يُبرز أهمية وضوح الأدوار وتنظيم قنوات الاتصال لتحقيق أهداف المؤسسة.

14.3.I المحور الثالث : الهيكل التنظيمي كنظام معلومات

سنعرض مجموعة من المعلومات التي توضح الهيكل التنظيمي كنظام معلومات، من خلال الاستكشاف والاعتماد على مخرجات MAXQDA 24.

الشكل رقم (09): الرموز المكونة لمحور الهيكل التنظيمي كنظام معلومات



المصدر: مخرجات MAXQDA24

تعكس سحابة الرموز الأبعاد المختلفة لدور الهيكل التنظيمي كنظام معلومات، حيث تسلط الضوء على المفاهيم الرئيسية التي تؤثر على تدفق المعلومات ودقتها وأهميتها في تحقيق الكفاءة التنظيمية بمؤسسة سونلغاز. فيما يلي تحليل مفصل للمفاهيم الواردة:

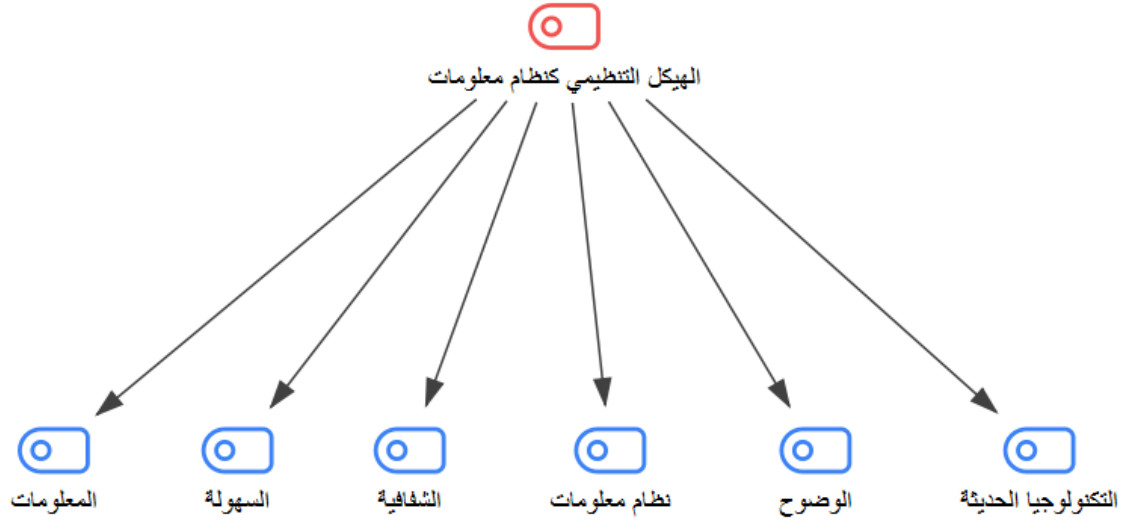
توضح سحابة الرموز الدور المحوري لنظم المعلومات في مؤسسة سونلغاز، حيث تبرز أهمية "المعلومات" و"نظام المعلومات" كركيزة أساسية لدعم الشفافية والسهولة في تدفق البيانات بالمؤسسة حيث تعتمد على برنامجي OX و Massengerie² لنقل المعلومات والمستندات بين الأقسام والإدارات

² OX و Massengerie برنامجي نظام معلومات واتصال خاص بالمؤسسة الأم سونلغاز وفروعها.

وكذا المديرية، من خلال الدراسة الميدانية اتضح اعتماد سونلغاز على برامج متقدمة لنقل المعلومة في وقت قياسي، وإسناد المهام، تظهر المصطلحات مثل "تبادل المعلومات" و"دقة المعلومات" ضرورة الانسيابية والدقة في نقل البيانات لضمان اتخاذ قرارات فعالة بالمؤسسة، في حين تشير كلمات مثل "انقطاع الإنترنت" و"أمن المعلومات" إلى تحديات تقنية تتعلق بالبنية التحتية وحماية البيانات الحساسة. يعود ذلك إلى تعقيد العمليات داخل المؤسسة وحجمها الكبير، مما يتطلب تقنيات متقدمة تواكب احتياجات السوق. النتائج تشير إلى أن نظم المعلومات تساهم في الحصول على الشفافية، تحسين الأداء، وضمان الاستجابة السريعة للمتغيرات، شريطة معالجة التحديات التقنية من خلال تحديث البنية التحتية وضمان استمرارية الإنترنت وحماية البيانات. تحسين هذه الجوانب سيعزز من كفاءة مؤسسة سونلغاز، وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

بناء على تحليل سحابة الرموز الخاصة بمحور الهيكل التنظيمي كنظام معلومات، تظهر النسب المئوية التراكمية للمفاهيم الرئيسية في الشكل التالي: تعتبر كلمة "المعلومات" الأكثر أهمية، حيث تمثل 25% من الإجمالي. تليها كلمات مثل "الشفافية"، "التبادل"، "التكنولوجيا الحديثة"، و"نظام معلومات"، التي تمثل كل منها 8.33%، مما يشير إلى أهمية هذه العناصر كدعائم تواصل المعلومات داخل النظام. أما الكلمات مثل "تحليل البيانات"، "السؤال"، "دقة المعلومات"، "انتقال المعلومات"، "المراجعة الدورية"، "أمن المعلومات"، "البنية التحتية"، "انقطاع الإنترنت"، "التقنيات الحديثة"، و"التقنية المكملة"، فإن كل منها يمثل 4.17%، مما يعكس دورها المساعد في أمان وكفاءة النظام المعلوماتي بمؤسسة سونلغاز وفروعها.

الشكل رقم (10): نموذج محور الهيكل التنظيمي كنظام معلومات

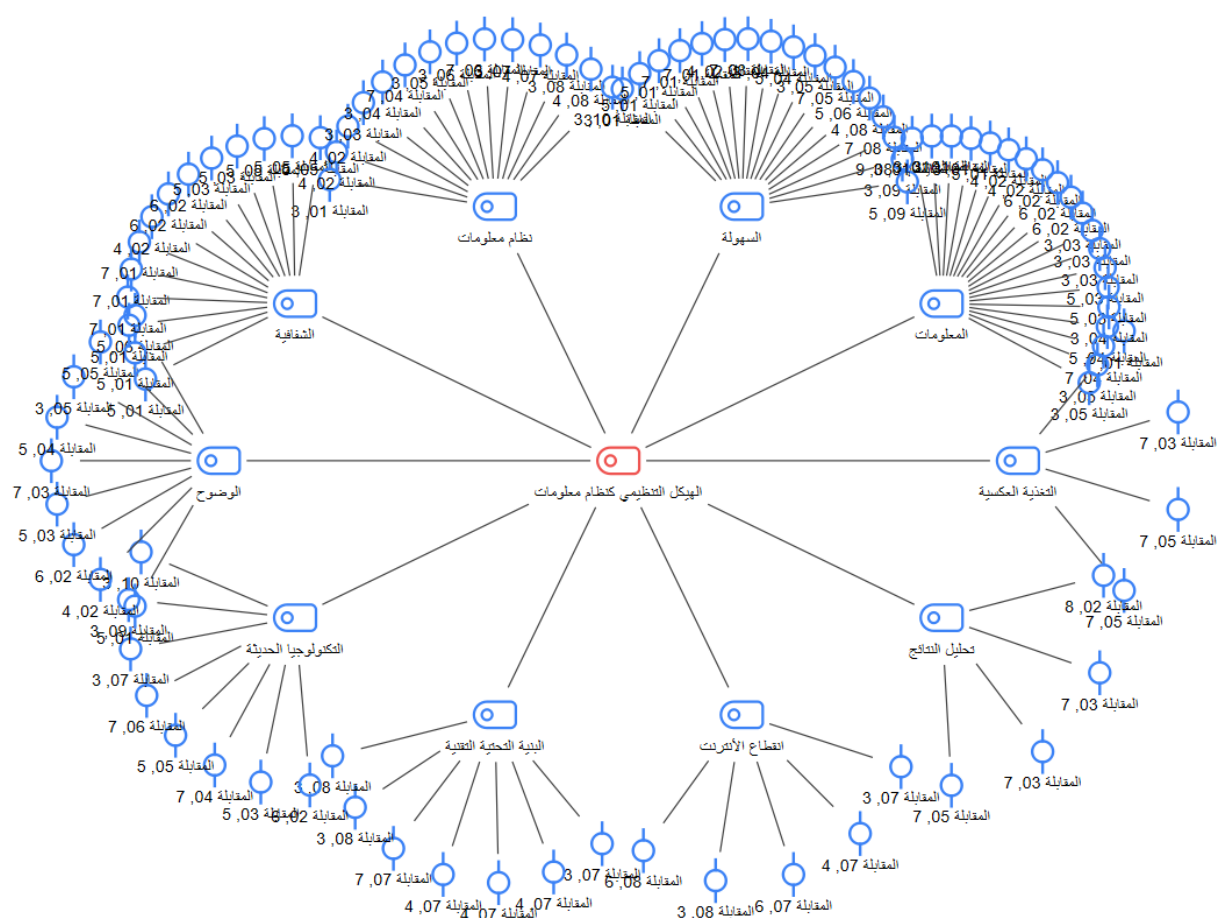


المصدر: مخرجات MAXQDA24

وتأكيدا لما سبق وحسب المستجوبين، الرموز المكونة لمحور "الهيكل التنظيمي كنظام معلومات"، حيث يعكس المحور المركزي دور الهيكل التنظيمي في بناء وإدارة نظم معلومات فعالة. تتفرع من المحور مجموعة من العناصر الرئيسية التي تدعم كفاءة ودقة النظام بمؤسسة سونلغاز، مثل المعلومات، التي تمثل أساس النظام وتتمحور حول جمع البيانات ومعالجتها وتوزيعها. تُبرز السهولة أهمية وصول المستخدمين إلى المعلومات بسرعة ودون تعقيد في المؤسسة، بينما تسلط الضوء على ضرورة وضوح البيانات لضمان الثقة بين المستويات الإدارية المختلفة. يُظهر التركيز على نظام المعلومات أهمية وجود بنية مؤسسية متكاملة تعتمد على التكنولوجيا الحديثة بالمؤسسة والتي تتمثل في البرنامجين المعتمدين في المؤسسة OX و Messengerie، التي تضمن كفاءة النظام ودعمه بأحدث التقنيات. بالإضافة إلى ذلك، يُعد الوضوح عنصرا محوريا هاما في تقديم البيانات بطريقة سلسة وصادقة، تسهل استخدامها لتحقيق أهداف سونلغاز. يعكس هذا التحليل أن تكامل هذه العناصر يدعم الهيكل التنظيمي

في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات دقيقة وفعالة، مع التأكيد على أهمية الشفافية والابتكار التقني لضمان حسن السيرورة التنظيمية في المؤسسة بكل فروعها وهذا لإثبات النتائج المتحصل عليها.

الشكل رقم (11): نموذج محور الهيكل التنظيمي كنظام معلومات



المصدر: مخرجات MAXQDA24

يمثل هذا الشكل خريطة شاملة لفهم دور الهيكل التنظيمي في دعم نظام المعلومات لسونغاز من خلال التركيز على مختلف المحاور والعلاقات بينها وكيفية الحصول عليها بالاعتماد على المقابلات.

14.4.I العوامل الأخرى المؤثرة على استخدام الهيكل التنظيمي في المؤسسة

كما أن هناك عوامل أخرى مؤثرة على استخدام الهيكل التنظيمي كأداة إدارية في المؤسسة، وفقا للمقابلات التي أجريت، تم صياغتها على النحو التالي:

الشكل رقم (12): العوامل المؤثرة على استخدام الهيكل التنظيمي في المؤسسة



المصدر: مخرجات MAXQDA24

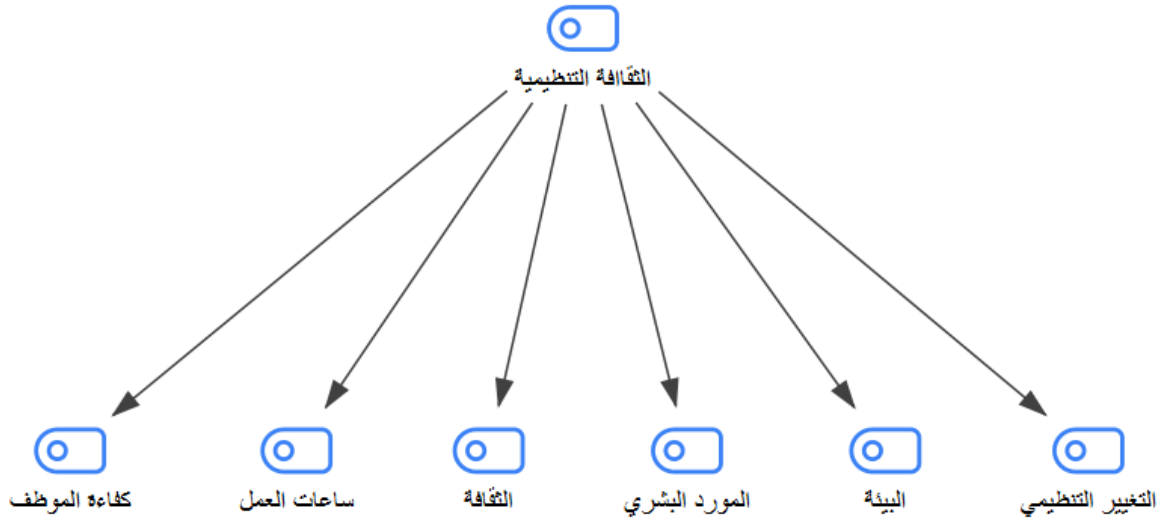
سحابة الرموز تكشف عن العوامل الأخرى التي تؤثر على الهيكل التنظيمي في مؤسسة سونلغاز، مع التركيز على "كفاءة الموظف" كعنصر أساسي في تحسين الأداء المؤسسي، حيث تشير إلى قدرة الموظف على أداء المهام المطلوبة منه بكفاءة وفاعلية، مع تحقيق أفضل النتائج في أقل وقت وجهد ممكن. تشمل كفاءة الموظف عدة جوانب، مثل المهارات الفنية الضرورية لأداء العمل، القدرة على إنجاز المهام ضمن المواعيد المحددة، والتفكير النقدي لحل المشكلات التي قد تظهر. كما تتضمن

الكفاءة التواصل الفعال مع الزملاء والعملاء، والتحفيز الذاتي الذي يمكن الموظف من العمل بشكل مستقل دون الحاجة إلى إشراف دائم. إضافة إلى ذلك، فإن قدرة الموظف على التعلم المستمر وتطوير مهاراته، فضلا عن التعاون والعمل الجماعي، تعد عناصر أساسية تساهم في زيادة كفاءته داخل بيئة العمل وتحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة. حسب مقابلة المدير في المؤسسات " العمال في مؤسستنا يتلقون تكوينات وتدريبات كثيفة، ومميزة عن باقي المؤسسات، لهذا فنحن نضمن ولاء وانتماء موظفينا وكفاءته". تشير مفاهيم مثل "المورد البشري" و"الانتماء" إلى أهمية الاستثمار في تنمية مهارات الموظفين وكسب ولائهم للمؤسسة. في الوقت نفسه، تعكس "الثقافة التنظيمية" و"التغيير التنظيمي" الحاجة إلى خلق بيئة عمل مرنة قادرة على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية بسونلغاز حيث برز من خلال المقابلات " اغلبية الموظفين يتعاملون مع العملاء وباقي الموظفين حسب قيمهم ومعتقداتهم، أحيانا يكون مشاكل سيرورة العمل بسبب تأزم علاقة الموظف مع آخر". علاوة على ذلك، تُظهر مصطلحات مثل "البيئة الصحراوية" و"المناخ" تأثير الظروف الجغرافية والمناخية على تصميم الهياكل التنظيمية وساعات العمل حسب المقابلات " تعد الظروف المناخية من الاسباب التي تعرقل العمل في مؤسستنا (فرع ورقلة) وتأجيل الأعمال الروتينية". حسب المستجوبين هذه العوامل تشير إلى أن نجاح الهيكل التنظيمي يعتمد على التوازن بين متطلبات البيئة الداخلية، مثل تطوير قدرات الموظفين، ومتطلبات البيئة الخارجية، مثل التكيف مع الخصوصيات الجغرافية. لذلك، كفاءة الموظفين، تطوير الثقافة التنظيمية، وتكييف الهيكل مع الظروف البيئية سيسهم في تحسين الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أكبر.

من خلال نتائج التحليل يتضح أن الهيكل التنظيمي ليس مجرد إطار تنظيمي كامن، بل هو نظام ديناميكي يتأثر بعدة عوامل داخلية وخارجية. مؤسسة سونلغاز تأخذ هذه العوامل بعين الاعتبار، تعمل دائما على تحقيق مرونة وتمكين الهيكل التنظيمي نحو أهدافها في ظل التغيرات البيئية والتنظيمية الحاصلة.

بناءً على تحليل سحابة الرموز الخاصة بالعوامل المؤثرة على استخدام الهيكل التنظيمي في المؤسسة، تظهر النسب المئوية التراكمية للمفاهيم الرئيسية في الشكل التالي: تعتبر كلمة "كفاءة الموظف" الأكثر أهمية، حيث تمثل 18.52% من الإجمالي. تليها "الثقافة التنظيمية" بنسبة 14.81%. أما كلمات مثل "ساعات العمل" و"اللغة الأجنبية"، فقد تمثل كل منهما 11.11%، ما يعكس تأثير هذه العوامل في تحسين فعالية الهيكل التنظيمي. كما تسهم مفاهيم مثل "التغيير التنظيمي"، "المواد البشرية"، "المناخ"، و"العامل البيئي المناخي" بنسبة 7.41% لكل منها، مما يعكس دور هذه العوامل في تعديل وتطوير الهيكل التنظيمي. بينما تمثل كلمات مثل "البيئة"، "إنجاز الموظف"، و"اللغة" 3.70% من الإجمالي، مما يبرز دور هذه العوامل المساعدة في تطوير الأداء داخل المؤسسة.

الشكل رقم (13): نموذج للعوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي

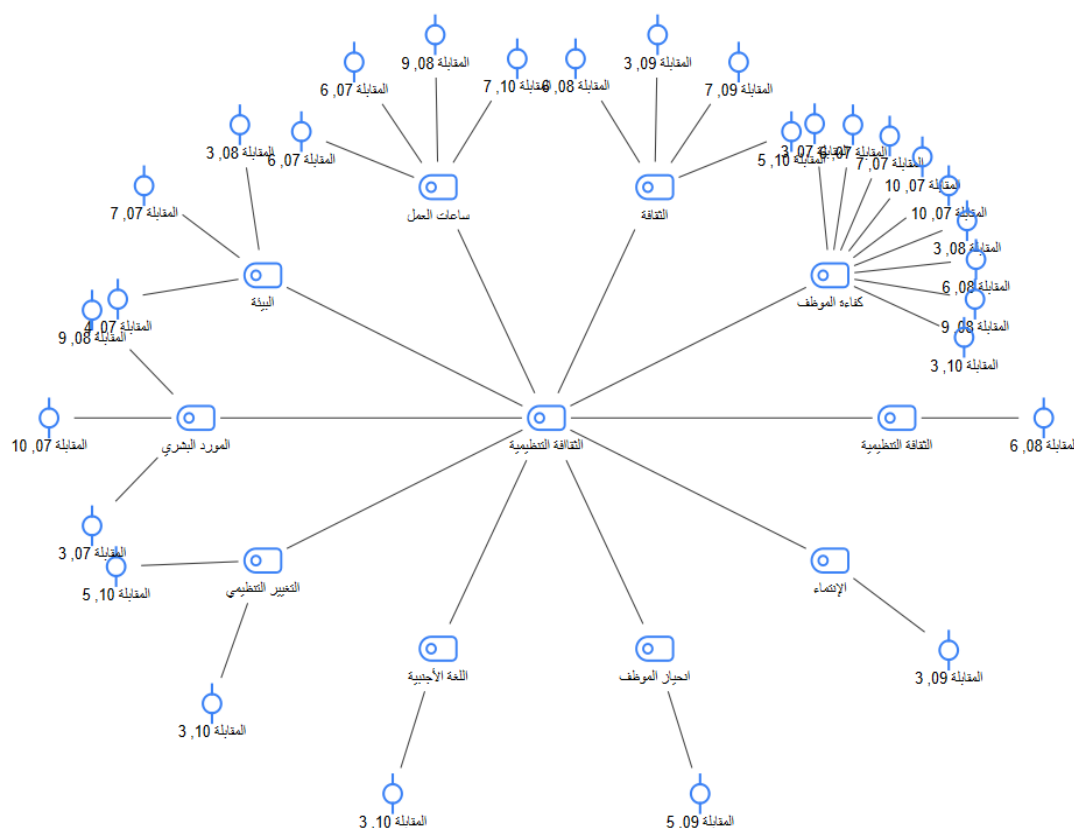


المصدر: مخرجات MAXQDA24

حسب مخرجات برنامج MAXQDA 24 ، باعتماد التكرارات يتضح ان "الثقافة التنظيمية" تشكل المحور الأساسي الذي يتفاعل مع مختلف العوامل المؤثرة على الهيكل التنظيمي في المؤسسة قيد الدراسة. فهي تؤثر على كفاءة الموظفين من خلال توفير بيئة عمل محفزة تدعم التطوير المهني، كما

أن "المورد البشري" ذو الكفاءة العالية من ناحية تعدد الخبرات والتدريب المستمر، والتفوق في سرعة الأداء يعكس تأثير الثقافة التنظيمية. إضافة إلى ذلك، تلعب البيئة المحيطة دوراً في تشكيل المعايير الثقافية، مما يزيد مرونة المؤسسة في التكيف مع التحديات. وأخيراً، تسهم الثقافة التنظيمية القوية في تسهيل التغيير التنظيمي عبر تقليل المقاومة ودعم الابتكار التقني، مما يجعل الهيكل التنظيمي أكثر كفاءة وقدرة على تحقيق أهداف مؤسسة سونلغاز.

الشكل رقم (14): نموذج العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي



المصدر: مخرجات MAXQDA24

يمثل هذا الشكل الطرق التي اعتمدها الباحث للحصول على المعلومات، ويعبر الشكل على مدى استجابة المشتركين للعوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز.

من خلال ما تم تناوله، تُظهر الدراسة وبعد تحليل نتائج المبحوثين لمؤسسة سونلغاز أن الهيكل التنظيمي، يعد عنصراً أساسياً في تحسين الأداء المؤسسي من خلال دوره في تنظيم تدفق المعلومات، تامين الاتصال الداخلي، ودعم عملية اتخاذ القرار. أظهرت النتائج أن نظام المعلومات يُسهم في الشفافية ودقة البيانات، لكنه يحتاج إلى تحديث مستمر لضمان الحماية والاستمرارية، كما أن الاتصال الداخلي، الرسمي وغير الرسمي، يزيد من التعاون والإبداع، إلا أن هناك حاجة لتحسين قنوات الاتصال لتقليل البيروقراطية. وفيما يتعلق باتخاذ القرار، يتطلب الأمر الاهتمام باللامركزية وتفويض السلطة، وتوسيع دائرة الإشراف، لتسريع تنفيذ القرارات التشغيلية. إضافة إلى ذلك، تلعب العوامل البشرية والتنظيمية، على سبيل المثال كفاءة الموظف من خلال خبراته والتدريب المستمر والولاء للمؤسسة، الثقافة التنظيمية، وتكييف الهيكل التنظيمي مع الخصائص التكنولوجية، دوراً محورياً في تشكيل الهيكل التنظيمي وتحقيق الأهداف. بناء على ذلك، يُوصى بتحديث نظم المعلومات لمؤسسة سونلغاز، تحسين الاتصال الداخلي، العمل على تدريب الموظفين، وتكييف الهيكل التنظيمي مع الخصائص البيئية، مما سيسهم في قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة واستدامة.

I.15 مناقشة النتائج:

مكننا مراجعة الأدبيات من إثبات أهمية الهيكل التنظيمي في المؤسسة استناداً على مجموعة من آليات التنسيق التي تعتمد عليها المؤسسات في تنظيم وتوجيه الأنشطة اليومية، هذه الآليات تتضمن الإشراف المباشر، التكيف المتبادل، والتميط. كل منها يختلف في تطبيقه وفقاً للهيكل التنظيمي الذي تتبعه المؤسسة، وهو ما يعكس تنوع أساليب التنسيق اللازمة لضمان الترابط بين أجزاء المؤسسة. (Mintzberg, 1983, P117) ، بناء على المقابلات مع مستجوبي مؤسسة سونلغاز، بالإضافة لملاحظاتنا الخاصة، توصلنا أن ما ورد بالمقاربة ينطبق ومؤسسة سونلغاز، في هذا الجزء سيتم تحليل ومناقشة النتائج المتحصل عليها تأكيداً لما سبق، وبهدف الإجابة على سؤال البحث:

كيف يتم توظيف استخدام الهيكل التنظيمي كأداة إدارية في المؤسسة؟

من خلال تحليل مخرجات برنامج MAXQDA 24، لإثبات مصداقية الدراسة سيتم الاستشهاد بنصوص من المقابلات المحصل عليها، لدعم نتائج الممارسات الإدارية للمؤسسة . تم تغطية مناقشة النتائج من خلال ثلاث مداخل كالتالي:

1.15.I المحور الأول : الهيكل التنظيمي كنظام معلومات

وفقا لإجابات المسؤولين المشتركة أظهرت نتائج الدراسة أن الهيكل التنظيمي في مؤسسة سونلغاز يُعتبر أداة أساسية لدعم نظام المعلومات داخل المؤسسة، "ox massengerie يمكن الموظفين من الوصول إلى المعلومات الضرورية بسهولة." (المقابلة 03, 3 - 3)، حيث أجمع المستجوبون على أهمية البرنامجين في إيصال المعلومات بشكل سلس، وتبادلها بين المستويات الإدارية المختلفة . "الهيكل التنظيمي الهرمي الواضح يساهم في تحديد مسارات تدفق المعلومات ومسؤوليات، جمعها وتوزيعها" (المقابلة 01, 3 - 3) وعلى الرغم من أهمية هذه الأنظمة، إلا أن هناك نقائص تعيق تحقيق الكفاءة والفعالية المطلوبة، "يؤدي تعقيد المعلومة في بعض الأحيان إلى بطء في تدفق المعلومات" (المقابلة 01, 3 - 3) مما يؤثر على جودة وسرعة اتخاذ القرارات. تتمثل هذه النقائص في بطء تدفق المعلومات، خاصة عند الحاجة إلى اتخاذ قرارات سريعة، وغياب التكامل بين البرمجيات المختلفة المستخدمة في المؤسسة، مما يؤدي إلى تكرار العمليات وتأخر البيانات. بالإضافة إلى ذلك، لوحظ ضعف تدريب الموظفين على استخدام الأنظمة التقنية المتاحة، "بما أن نقص التدريب والتأهيل المستمر يحد من قدرة الموظفين على التعامل بفعالية مع التقنيات الحديثة" (المقابلة 07, 3 - 3) وهو ما يحد من الاستفادة المثلى من الإمكانيات التي تقدمها هذه الأنظمة والبرمجيات، إلى جانب غياب المراجعات الدورية لتقييم أداء نظام المعلومات وتحسينه.

هذه التحديات تتطلب من مؤسسة سونلغاز اتخاذ إجراءات عملية لتفعيل الهيكل التنظيمي كنظام معلومات. أولاً، يجب تحديث برنامجي OX و massengerie، "نظام إدارة المستندات الداخلي الذي يوفر للموظفين إمكانية الوصول إلى المعلومات الضرورية بسهولة، أحياناً يتعطل لمدة تفوق الأسبوع" (المقابلة 02، 4 - 4) أو تطوير أنظمة تقنية أكثر تكاملاً وتقدماً تلبي احتياجات المؤسسة المتزايدة. ثانياً، ينبغي التركيز على التكامل بين البرمجيات المستخدمة وربطها ضمن نظام موحد يضمن تدفقاً سلساً وسريعاً للمعلومات بين مختلف الإدارات والمستويات الإدارية. "ومن جهة أخرى، قد تؤدي إلى انتشار معلومات غير دقيقة" (المقابلة 09، 5 - 5). كذلك، من الضروري تنظيم دورات تدريبية مستمرة للموظفين لتطوير مهاراتهم التقنية وزيادة قدرتهم على استخدام الأنظمة بكفاءة، مما يساهم في تقليل الأخطاء وتسريع العمليات. علاوة على ذلك، يجب إنشاء آليات للمراجعة الدورية لتقييم أداء نظام المعلومات وتحديد النقاط التي تحتاج إلى تحسين. وأخيراً، ينبغي تعزيز الأمن المعلوماتي، "مما يضمن استخداماً فعالاً وآمناً للمعلومات، لأننا في عصر التهكير الإلكتروني نحن نحتاج لحماية أنظمتنا". (المقابلة 06، 7 - 7) من خلال تحديث بروتوكولات الحماية بشكل منتظم لمواجهة أي تهديدات سيبرانية محتملة.

بناءً على ما سبق، يتضح أن تفعيل الهيكل التنظيمي كنظام معلومات فعال في مؤسسة سونلغاز "تحرص على ضمان انتقال المعلومات بسلاسة بين الأقسام المختلفة في مؤسستنا" (المقابلة 04، 3 - 3)، يتطلب الجمع بين تحديث الأنظمة التقنية، تعزيز مهارات الموظفين، وضمان تكامل البرمجيات المستخدمة. "استخدام أنظمة المعلومات الحديثة مثل ERP التي تتيح الوصول الفوري للبيانات" (المقابلة 02، 4 - 4) من خلال تنفيذ هذه الإجراءات، يمكن لسونلغاز تحسين كفاءة نظام المعلومات، مما سينعكس إيجاباً على جودة القرارات الإدارية، تسريع العمليات ودعم قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة واستدامة. ولنتائج أكثر تم إضافة أبعاد رئيسية بالنسبة للمؤسسة حسب المستجوبين؛

✓ كفاءة تدفق المعلومات

تُظهر المقابلات التي أُجريت مع موظفي "سونلغاز" أن الهيكل التنظيمي القائم يعتمد بشكل كبير على نظام هرمي تقليدي. هذا النظام، وفقا لما ورد في **المقابلة 01**، يُسهم في بطء تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة. أوضح المستجوبون أن **"الحاجة إلى المرور عبر عدة مستويات إدارية للحصول على الموافقات"**، تعقد العمليات وتؤخر استجابة المؤسسة للمتغيرات الطارئة، مما ينعكس سلبا على ديناميكية العمل.

علاوة على ذلك، أكد المشاركون أن هذا البطء في تدفق المعلومات يعتبر عائقا رئيسيا أمام تحسين الإنتاجية واتخاذ القرارات في الوقت المناسب. ففي بيئة عمل تعتمد على التفاعل السريع مع التحديات، قد تكون سرعة الحصول على المعلومات أمرا حاسما. أشار بعض المستجوبين إلى أن عدم وضوح مسارات تدفق المعلومات يزيد من احتمالية حدوث أخطاء في نقل البيانات، وهو ما يمكن أن يضعف فعالية العمليات الإدارية والتشغيلية.

✓ التكنولوجيا ودورها في دعم نظم المعلومات

أشارت المقابلات إلى أهمية استخدام التكنولوجيا في تحسين تدفق المعلومات وضمان كفاءتها. أوضح المستجوبون في **(المقابلة 08)** "أن المؤسسة تحتاج إلى تبني أنظمة معلومات متطورة تضمن تبسيط العمليات وتزيد من دقة البيانات المتبادلة، لأننا مقارنة مع الشركات العالمية في نفس المجال نحن لم نلاحظ تطورا في الأنظمة المعلوماتية". رغم وجود بعض المحاولات لتطوير البنية التحتية التقنية، إلا أن العقبات المرتبطة بالإيكولوجيا، مثل درجات الحرارة المرتفعة والعواصف الرملية، تؤثر بشكل مباشر على كفاءة الأنظمة التكنولوجية **(المقابلة 06)**.

إضافة إلى ذلك، تم الإبلاغ عن تحديات مرتبطة بنقص الخبرات التقنية لدى الموظفين، حيث أوضح المشاركون أن هذا النقص يضعف من القدرة على التعامل مع الأعطال التقنية أو استغلال

الإمكانات الكاملة لأنظمة المعلومات المتوفرة. أشارت المقابلة 07 إلى أن "نقص التدريب والتأهيل المستمر يحد من قدرة الموظفين على التعامل بفعالية مع التقنيات الحديثة"، مما يؤثر سلبا على أدائهم في العمليات اليومية أكد المستجوبون على أهمية تدريب الموظفين ورفع مستوى وعيهم بأحدث التقنيات لضمان الاستخدام الأمثل لها.

يتماشى هذا المحور مع مقاربة النظم المفتوحة، (Katz, D., & Kahn, R. L. 1978) التي تعتبر المؤسسة كيانا متكاملًا يتفاعل مع بيئته الداخلية والخارجية. وفقا لهذه المقاربة، فإن كفاءة تدفق المعلومات داخل النظام بالمؤسسة، تعتبر دليلا على مدى تكامله وقدرته على التكيف مع التغيرات الخارجية. يُظهر تحليل المقابلات أن "سونلغاز" بحاجة إلى تطوير نظام معلومات مرّن يضمن تدفقا سريعا ودقيقا للمعلومات، بما يتماشى مع مواجهة التحديات وتحقيق أهدافها.

من جهة أخرى، تشير النتائج إلى أن نظم المعلومات المتطورة وسيلة فعالة لتجميع المعرفة ونقلها بين الموظفين. يرتبط ذلك بشكل مباشر بقدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة.

2.15.I المحور الثاني : الهيكل التنظيمي كأداة لاتخاذ القرار

الهيكل التنظيمي في مؤسسة سونلغاز يعد مهما من الجانب الإداري، ووسيلة أساسية لتوجيه العمليات وضمان التنسيق بين مختلف الإدارات والمستويات. «الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز يوفر وضوحا في مسارات اتخاذ القرار» (المقابلة 01, 7 - 7) مع ذلك، فإن فعاليته كأداة لاتخاذ القرار تتعرض لعدد من التحديات التي تعيق تحقيق الأداء الأمثل. "قد يؤدي أحيانا البطء في اتخاذ القرارات نتيجة الحاجة إلى المرور عبر مستويات إدارية متعددة" (المقابلة 02, 8 - 8)، من أبرز هذه النقائص هيمنة الطابع البيروقراطي بالمؤسسة، تخوف بعض الموظفين من اتخاذ القرارات حسب صلاحياتهم خوفا من العواقب القانونية "حيث يتردد الموظفون في اتخاذ القرارات المخولة لهم خوفا من المساءلة" (المقابلة 10, 7 - 7)، هنا يعرقل سير العمل في كثير من الأحيان. حيث يترتب تأخير القرارات أو تولي المدير هاته

المهام مما ينجر عنه ضغوطات على مستوى الإدارة العليا، إذ يضعف قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للتحديات الطارئة. إضافة إلى ذلك، يبرز غياب المرونة في الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز، لا تسمح بالتكيف مع التغيرات الديناميكية التي يشهدها قطاع الطاقة، سواء من حيث التطور التكنولوجي أو متطلبات السوق المتجددة.

ومن بين التحديات الأخرى التي تواجه الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز، ضعف التنسيق بين الإدارات والأقسام، حيث يظهر أحيانا تداخل في المهام مما يؤدي إلى إهدار الموارد وتعقيد اتخاذ القرار. كما أن مركزية القرارات، التي تعتمد عليها المؤسسة بشكل كبير، تجعل عملية اتخاذ القرارات حkra على المستويات العليا، "حيث تُتخذ القرارات الاستراتيجية بشكل مركزي من قبل الإدارة العليا" (المقابلة 05، 7 - 7)، كما أن الضغوطات المتواصلة على المدير من خلال الحجم الساعي للعمل وكذا حجم المهام الموكلة له، والاجتماعات الدورية التي يتم فيها مراقبة مدى نجاعة خطط المؤسسة واتخاذ القرارات الإستراتيجية وهذا كله على عاتق المدير «هناك اجتماعات شهرية أو اسبوعية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية ومراقبة سير العمليات الادارية» (المقابلة 07، 8 - 8) أحيانا كثرة المهام يؤدي لتأجيل بعض منها، وهذا يعطل سيرورة الأعمال اليومية، "الضغط الناتج عن تعدد المهام وقلة الموارد البشرية يؤدي إلى تأخير في اتخاذ القرارات الهامة." (المقابلة 07، 10 - 10)، وهذا الأخير يحد من المبادرة على مستوى الإدارات التنفيذية، ويؤدي إلى تأخير في تنفيذ الحلول على أرض الواقع. علاوة على ذلك، فإن عدم الاستثمار الكافي في نظم المعلومات الإدارية وتحليل البيانات يعني أن القرارات التي تُتخذ غالبا ما تقتصر إلى الأساس التحليلي الدقيق، مما يعرض سونلغاز إلى مخاطر اتخاذ قرارات غير مدروسة أو غير مبنية على معطيات موضوعية.

ولتنفيذ الهيكل التنظيمي كمحرك رئيسي لاتخاذ القرار بسونلغاز، يجب أن تبدأ المؤسسة بإعادة تصميم شامل للهيكل التنظيمي (الهندرة، إعادة الهيكلة) ليتسم بالمرونة والتكامل. حيث، ينبغي تبني

نظام إداري أفقي يقلل من المستويات الإدارية، مما يساهم في تسريع عملية اتخاذ القرار وتسهيل تدفق المعلومات. "يتم توزيع الصلاحيات والمسؤوليات بناء على الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز، حيث تُمنح المستويات العليا صلاحيات اتخاذ القرارات الاستراتيجية" (المقابلة 05, 7 - 7) كما، يعد تطوير نظم معلومات متقدمة قادرة على جمع وتحليل البيانات من مختلف الأقسام عاملاً أساسياً لدعم القرارات المستندة إلى رؤى واقعية وموضوعية. كما وجب، اعتماد مركزية القرار في المؤسسة والتحول أحياناً للمركزية وتفويض السلطة، يمكن أن يكون تحولاً مهماً، حيث يمنح مزيد من الصلاحيات للإدارات الميدانية والتنفيذية التي تتعامل بشكل مباشر مع المشكلات اليومية، "تعتمد على نهج يجمع بين المركزية واللامركزية" (المقابلة 02, 8 - 8)، مما يضمن حلولاً أسرع وأكثر فاعلية. كذلك، تحسين الاتصال الداخلي بين الإدارات من خلال منصات تواصل متطورة يمكن أن يعزز التكامل ويقلل من تضارب الجهود. "استخدم نظام داخلي لإدارة الوثائق يمكّن الموظفين من الوصول إلى المعلومات الضرورية بسهولة". (المقابلة 04, 3 - 3)

من ناحية أخرى وحسب النتائج المتوصل إليها، يجب على سونلغاز التركيز على تعزيز الكفاءة البشرية من خلال برامج تدريب متواصلة تستهدف مهارات اتخاذ القرار، "كما أن نقص التدريب يحد من قدرة الموظفين على تقديم مدخلات فعالة في عملية صنع القرار" (المقابلة 08, 9 - 9)، حيث أن المشكل المصرح به من قبل المستجوبين في هاته الحالة أن بعض الموظفين يخافون اتخاذ القرارات والرجوع الدائم للمدير. "تردد الموظفين في اتخاذ المبادرات والقرارات دون الرجوع إلى المدير من أبرز التحديات التي نواجهها" (المقابلة 09, 7 - 7)، ثقافة المؤسسة بحاجة أيضاً إلى تحول جذري نحو الأحسن، بحيث يُشجع الموظفين على تقديم الأفكار الجديدة وتحمل المخاطر المدروسة، وهذا يزيد من قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات المستقبلية. وأخيراً، ينبغي على الإدارة العليا أن تتبنى الشفافية كنهج أساسي في العمل، بحيث يتم إشراك جميع المستويات الإدارية في وضع الخطط واتخاذ القرارات الكبرى، مما يمكن الموظفين من الشعور بالمسؤولية الجماعية.

كما تم حصر نتائج المقابلات فيما يخص الهيكل التنظيمي كأداة لاتخاذ القرار في مؤسسة سونلغاز كالتالي:

✓ المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات:

تُظهر المقابلات التي أُجريت مع موظفي "سونلغاز" أن اتخاذ القرارات داخل المؤسسة يتمتع بطبيعة مزدوجة تجمع بين المركزية في القرارات الاستراتيجية واللامركزية في القرارات اليومية. وفقاً للمقابلة 05، فإن "الإدارة العليا تحتفظ بالتحكم الكامل في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الكبرى، مثل التوسعات والاستثمارات"، في حين تُقوِّض القرارات التشغيلية إلى المستويات الأدنى. هذا التوزيع يسمح بوضوح المسؤوليات، لكنه يؤدي أحياناً إلى بطء في الاستجابة للمتغيرات الطارئة. على سبيل المثال، أشارت المقابلة 09 إلى أن اتخاذ القرار بشأن تحسين المعدات أو الموارد قد يتطلب وقتاً طويلاً بسبب الحاجة إلى مراجعات متعددة عبر الأقسام المختلفة. في عام 2023، أظهر تقرير داخلي لإحدى المديريات لمؤسسة سونلغاز أن 35% من القرارات المتعلقة بالمشروعات التشغيلية تأخرت بسبب التعقيدات البيروقراطية المرتبطة بالموافقة السريعة.

✓ التحديات المرتبطة باتخاذ القرار:

أشار المشاركون في المقابلة 07 إلى "أن نقص الكفاءات المدربة يؤدي إلى تردد بعض الموظفين في إبرام اتفاقيات تشغيلية"، خشية تحمل المسؤولية في حالة حدوث أخطاء. كما أن عدم وضوح الصلاحيات في بعض الأحيان يؤدي إلى تضارب في المسؤوليات بين الأقسام، مما يزيد من تعقيد عملية اتخاذ القرار. في عام 2024، سجلت سونلغاز انخفاضاً بنسبة 15% في كفاءة تنفيذ المشاريع بسبب تداخل المهام، وصعوبة التنسيق، وكذا بسبب الاتصالات الضئيلة بين الفروع. إذ يلجأ بعض الموظفين للاتصال بمختلف الإدارات باستخدام الهواتف الخاصة بهم، قصد تسريع عملية تمرير الملفات واتخاذ القرارات اليومية وكذا الاستراتيجية.

في المحصلة، يمكن القول إن الهيكل التنظيمي الحالي لمؤسسة سونلغاز، رغم ما يوفره من تنظيم أساسي، بحاجة ماسة إلى تحول جذري ليصبح أداة ديناميكية قادرة على الاستجابة السريعة والدقيقة لمتطلبات العمل. "التحول من هيكل كامن لهيكل ديناميكي يُسهم في توحيد الجهود وتحقيق الأهداف المشتركة" (المقابلة 05, 3 - 3)، هذا التحول يجب أن يستند إلى إعادة هيكلة تركز على المرونة، ودعم نظم المعلومات، تعزيز التكامل، وتبني الابتكار التقني، وهو ما سيمكن المؤسسة من تحقيق مستويات جديدة من الكفاءة والإنتاجية، في قطاع مهم بالنسبة للاقتصاد الجزائري.

3.15.I المحور الثالث: الهيكل التنظيمي كأداة للاتصال

يبدو أن الاتصال هو عنصر مهم داخل المؤسسة قيد الدراسة حسب المستجوبين، والهيكل التنظيمي يُعتبر الأداة الأساسية لتنظيم هذا الاتصال. أظهرت النتائج أن الهيكل التنظيمي يُحدد قنوات ومسارات الاتصال الرسمية بين الإدارات والمستويات الإدارية المختلفة، "تُعقد اجتماعات أسبوعية تجمع رؤساء الأقسام لمواءمة الجهود ومشاركة التطورات وتبادل المعلومات." (المقابلة 02, 4 - 4) مما يُسهم في تحسين تدفق المعلومات وتقليل التشويش، وسوء الفهم لدى الموظفين وتفاذي تضارب الأفكار والآراء. فعندما يتم الاتصال بشكل جيد، يُمكن للمؤسسة ضمان وصول المعلومات الصحيحة إلى الموظفين في الوقت المناسب. "الانفتاح وتشجيع التواصل المباشر بين المستويات المختلفة بالمؤسسة" (المقابلة 02, 6 - 6).

من جهة أخرى، يُسهم الهيكل التنظيمي في تحسين الاتصال العمودي بين الإدارة العليا والموظفين، والاتصال الأفقي بين الأقسام المختلفة. "توزيع المعلومات من خلال تحديد قنوات اتصال ومسؤوليات محددة لكل قسم." (المقابلة 04, 5 - 5)، هذا النوع من الاتصال يساهم في تقوية التعاون الداخلي ويُساعد في حل المشكلات بشكل أسرع وأكثر كفاءة. إذ أن المؤسسات التي قمنا بتسليط الضوء عليها تعتمد على هيكل تنظيمي يشجع على التواصل المفتوح بين الأقسام لتكون أكثر قدرة على مواجهة

التحديات المستقبلية. "يكون الاتصال من خلال اجتماعات ودوريات، للمناقشة وطرح كل ما هو جديد وتبادل الآراء" (المقابلة 07, 8 - 8)، إضافة إلى ذلك، يُمكن للهيكل التنظيمي في مؤسسة سونلغاز أن يُسهم في بناء ثقافة اتصال إيجابية داخل المؤسسة من خلال تشجيع التواصل غير الرسمي بين الموظفين. "العلاقات الغير رسمية في مؤسستنا لها دور كبير في تحسين الاتصال" (المقابلة 08, 7 - 7)، هذا النوع من الاتصال يثمن روح الفريق ويزيد من الانتماء المؤسسي، مما يُسهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة. لذلك، يُعد الهيكل التنظيمي أداة حيوية لضمان الاتصال بشكل فعال وتحقيق التنسيق بين جميع أجزاء المؤسسة.

وفقا للإشكالية المطروحة وبعد مناقشة النتائج من خلال المحاور الثلاثة (الهيكل التنظيمي كنظام معلومات، كأداة لاتخاذ القرار، وكأداة للاتصال)، يتضح أن استخدامات الهياكل التنظيمية في المؤسسات متعددة وشاملة. أولاً، يُعتبر الهيكل التنظيمي أداة أساسية لتنظيم العمل وتوزيع المهام والمسؤوليات بشكل فعال. من خلال تحديد مسارات واضحة لتدفق المعلومات، يُمكن للمؤسسة تحسين جمع البيانات وتحليلها لدعم التخطيط الاستراتيجي. "تحديد هذا التوزيع من خلال وضع سياسات وإجراءات توضح نطاق الصلاحيات لكل مستوى إداري" (المقابلة 01, 7 - 7).

ثانياً، يُستخدم الهيكل التنظيمي كأداة لاتخاذ القرار من خلال توزيع السلطات والصلاحيات بطريقة منهجية، مما يُسهم في تحسين سرعة وكفاءة القرارات. الهياكل المركزية تضمن تحكماً دقيقاً في القرارات الاستراتيجية، بينما تزيد الهياكل اللامركزية من مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة. ثالثاً، يُعد الهيكل التنظيمي أداة فعالة لتنظيم الاتصال الداخلي، حيث يُحدد قنوات ومسارات الاتصال، المستويات الإدارية. هذا يُسهم في تحسين التنسيق الداخلي بالمؤسسة، مما يزيد من كفاءة العمليات ويقلل من الأخطاء والتضارب في الآراء.

كما يمكن التفصيل أكثر من خلال ما سبق سي طرح الباحث مجموعة من النتائج المتوصل لها من خلال مستجوبي مؤسسة سونلغاز كالتالي:

✓ ديناميكيات الاتصال الداخلي:

أظهرت المقابلات التي أجريت مع موظفي "سونلغاز" أن الاتصال الداخلي يُواجه تحديات متعددة، أبرزها الاعتماد على الهيكل الهرمي التقليدي. وفقا للمقابلة 03، فإن "الفجوة بين المستويات الإدارية المختلفة تؤدي إلى سوء الفهم وتأخير نقل الرسائل". أكد المشاركون أن الطبيعة الهرمية للنظام تعيق التدفق السلس للمعلومات بين الإدارات، مما يؤدي إلى تعقيد العمليات وتباطؤ التنفيذ. على سبيل المثال، أوضحت المقابلة 09 أن الموظفين الذين يعملون في الأقسام التنفيذية غالبا ما يواجهون تحديات كبيرة في الوصول إلى المديرين في المستويات العليا، حيث يتطلب الأمر المرور عبر سلسلة من الإجراءات الرسمية، مما يؤدي إلى تعطيل تدفق المعلومات الضرورية.

تشير البيانات أيضا إلى أن قلة التدريب على مهارات الاتصال تُساهم في زيادة صعوبة نقل المعلومات بين الموظفين. في المقابلة 07، تم ذكر أن "نقص التدريب المستمر يحد من قدرة الموظفين على استخدام أدوات الاتصال بفعالية". هذه المشكلة تؤثر بشكل مباشر على سرعة ودقة تنفيذ المهام المشتركة، لا سيما في الأقسام التي تتطلب تواسلا مستمرا لتنسيق العمليات اليومية.

✓ تأثير الثقافة التنظيمية على الاتصال:

أظهرت النتائج أن هناك عوامل أخرى تؤثر بشكل مباشر على الهيكل التنظيمي، إذ أن الفجوة الثقافية بمؤسسة سونلغاز تلعب دورا مهما في تحديد فعالية الاتصال الداخلي. ذكر المشاركون في المقابلة 10 أن "الموظفين الأكبر سنا يميلون إلى استخدام أساليب تقليدية في التواصل، بينما يفضل الجيل الأصغر استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة". هذا التباين الثقافي يخلق فجوة في التفاهم بين الأجيال، مما يؤدي إلى تقليل الكفاءة في التنسيق الداخلي. على سبيل المثال، في أحد المشروعات

التي تم تنفيذها في عام 2024، أظهرت البيانات أن سوء الاتصال بين المصالح المختلفة أدى إلى تأخير في تسليم المهام بنسبة 20% مقارنة بالجدول الزمني المخطط له. حسب تصريحات مسؤولي فرع سونلغاز.

علاوة على ذلك، أشار المستجوبون إلى أن الانحياز للتوظيف المحلي على حساب التنوع الثقافي يضعف من فرص بيئة عمل متكاملة، حيث يمكن أن يسهم التنوع الثقافي في تحسين مهارات الاتصال وإضفاء التعاون بين الأقسام. تم توضيح ذلك في المقابلة 08، حيث تم ذكر أن "نقص التنوع الثقافي والجهوية في التوظيف يؤثر سلباً على ديناميكية الاتصال الداخلي ويزيد من صعوبة إدارة النزاعات بين الأقسام".

يظهر تحليل المقابلات بسونلغاز أن فعالية الاتصال الداخلي تعتمد بشكل كبير على قدرة المؤسسة بتقليل الفجوات الثقافية وخلق الانسجام بين الموظفين. بالتالي، يمكن القول أن الهيكل التنظيمي ليس مجرد إطار إداري بل هو أداة ديناميكية تسهم في تعزيز الكفاءة التنظيمية وتحقيق الأهداف المؤسسية من خلال تنظيم المعلومات، تسهيل عملية اتخاذ القرار بمؤسسة سونلغاز، وتحسين الاتصال الداخلي. شرط تفعيل الهيكل التنظيمي واعتباره أداة ديناميكية.

I.15.4 العوامل الأخرى المؤثرة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

وفقاً لنتائج البحث، توضح لنا أن هناك عوامل كثيرة تؤثر على الهيكل التنظيمي وفعاليتها، حيث لا يمكن النظر إلى الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة بمعزل عن العوامل البيئية والاقتصادية والثقافية التي تؤثر عليها. مؤسسة "سونلغاز" ليست استثناء من هذه القاعدة، حيث تُظهر البيانات أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتأثر بمجموعة من العوامل الخارجية والداخلية التي تُعقد عملية الإدارة واتخاذ القرارات. تشمل هذه العوامل البيئة التشريعية، الديناميكيات الاقتصادية، التأثيرات الثقافية والاجتماعية، بالإضافة إلى التحديات التقنية والبيئية.

تهدف هذه الفقرة إلى تحليل أبرز العوامل التي تؤثر على الهيكل التنظيمي لـ"سونلغاز" من خلال ربطها بالمعطيات المستخلصة من المقابلات والتقارير الداخلية وربطها بالمقاربات النظرية المناسبة، مع تقديم توصيات للتكيف مع هذه التحديات وضمان مرونة وكفاءة المؤسسة كالتالي:

✓ التأثير البيئي والتنظيمي:

أظهرت المقابلات أن العوامل البيئية مثل القوانين والتشريعات المحلية تؤثر بشكل كبير على الهيكل التنظيمي لـ"سونلغاز". على سبيل المثال، أشارت المقابلة 04 إلى أن "التعديلات المتكررة في القوانين المتعلقة بقطاع الطاقة تتطلب تعديلات مستمرة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة"، للتكيف مع هذه التغيرات. كما أن الظروف البيئية، مثل الاعتماد على مصادر الطاقة المتجددة، تضيف تحديات جديدة تتطلب توظيف كوادر متخصصة وإعادة هيكلة بعض الأقسام.

✓ العوامل الثقافية والاجتماعية:

أكد المشاركون في المقابلة 06 أن الثقافة والأعراف التي تسود مجتمعاتنا تلعب دورا كبيرا في تشكيل الهيكل التنظيمي. كما ذكر المستجوبون أن هناك ميلا للاعتماد على العلاقات الشخصية في اتخاذ القرارات، مما يؤثر على الشفافية والكفاءة. كما أن التباينات الثقافية بين الموظفين من خلفيات مختلفة تزيد من صعوبة تنسيق الجهود داخل الأقسام.

✓ التحديات الاقتصادية:

أشار المشاركون إلى أن التحديات الاقتصادية مثل تقلب أسعار الطاقة تؤثر بشكل مباشر على الموارد المتاحة للمؤسسة، وبالتالي على الهيكل التنظيمي. أوضح المستجوبون أن تقليص الميزانية يؤدي أحيانا إلى دمج الأقسام وتقليل التوظيف، مما ينعكس على كفاءة العمليات.

تتفق هذه النقاط مع المقاربة الموقفية لـ Mintzberg التي تنظر إلى المؤسسة ككيان يتأثر بعوامل بيئية، اقتصادية، وثقافية. تشير هذه المقاربة إلى أن المؤسسات الناجحة هي التي يمكنها التكيف مع هذه العوامل بطريقة فعالة ومستدامة.

خلاصة:

تناولت الدراسة استخدام الهيكل التنظيمي كأداة إدارية في مؤسسة سونلغاز، حيث تم اعتماد التحليل النوعي الموضوعاتي باستخدام برنامج MAXQDA24 لتحليل البيانات المجمعة. أظهرت نتائج الجزء التطبيقي تفعيل الهيكل التنظيمي في المؤسسة من خلال، أن الهيكل التنظيمي يلعب دورا مهما في أنظمة المعلومات إذ يحقق كفاءة المؤسسة من خلال تنظيم العلاقات الوظيفية وتسهيل تدفق المعلومات، مما يساهم في تحقيق التكامل بين مختلف الوظائف الإدارية، كما يعتبر أداة للاتصال من ناحية وضوح القنوات الرسمية لتدفق المعلومات بين مختلف المستويات الوظيفية والأقسام. وكما أوضحت الدراسة أنه أداة فعالة في اتخاذ القرار من خلال توفير إطار واضح لتحديد المسؤوليات والصلاحيات. توضيح خطوط السلطة.

كما تبين أن الهيكل التنظيمي يساعد المؤسسات على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية، وهو مفعّل بشكل يخدم المؤسسة نسبيا بدرجة كبيرة مما يعزز من مرونتها وقدرتها على تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. بالاعتماد على الدراسات السابقة ومخرجات التحليل النوعي ومعطيات المؤسسة تم اقتراح هيكل تنظيمي هجين، يجسد مختلف الإدارات والأقسام وكذا المصالح التي تخدم مؤسسة سونلغاز من الناحية الإدارية سيتم عرضه في خاتمة الدراسة.

الخاتمة

في سياق البحث الذي تناول موضوع استخدام الهيكل التنظيمي كأداة إدارية في المؤسسة، تم التعرف على أهمية الهيكل التنظيمي باعتباره عنصرا أساسيا لتحقيق التنسيق وتحسين الأداء داخل المؤسسات، وهو ما كان محورا رئيسيا في الجزء النظري والجزء التطبيقي من الدراسة. من خلال هذا البحث، تم تسليط الضوء على مقاربات الهياكل التنظيمية، وارتباطها الوثيق ببيئة الأعمال المتغيرة والمتطورة.

يتمثل الهدف الأساسي للبحث في تقديم تحليل نوعي معمق حول استخدام الهيكل التنظيمي كأداة إدارية في مؤسسة سونلغاز، ومواءمته مع التغيرات في بيئة العمل، وضمان تكيف المؤسسة مع هذه المتغيرات في إطار تحسين الأداء الإداري والتنسيق بين مختلف الأقسام.

في الجزء النظري، تناولت أدبيات الدراسة تطور المقاربات المختلفة في تصميم الهياكل التنظيمية التي نشأت مع مرور الوقت. بداية من المقاربات الكلاسيكية التي ركزت على تقسيم العمل والتخصص، المقاربات الإنسانية والسلوكية، وصولا إلى المقاربات الحديثة الموقفية، التي تسعى إلى مرونة الهياكل التنظيمية في بيئات الأعمال المتغيرة والمعقدة. تم التأكيد على أن الهيكل التنظيمي هو أداة أساسية لتحقيق التنسيق بين الأقسام، تحسين الأداء، وتحقيق التكيف في المؤسسات.

تحتل الهياكل التنظيمية المرنة مكانة بارزة في الأبحاث الحديثة، حيث تتوافق مع التحديات الحالية التي تفرضها بيئات الأعمال الديناميكية، بما في ذلك التطور التكنولوجي السريع والضغط الابتكارية. لذلك، فإن التنظيم الديناميكي يشمل التوازن بين التخصصات المختلفة، القدرة على التكيف مع الظروف الخارجية والداخلية، وضمان سير العمل بكفاءة عالية. كما أشار البحث إلى الأبعاد التي تؤثر في الهيكل التنظيمي والتي يجب مراعاتها في المؤسسات مثل: نظام المعلومات، الإتصال، واتخاذ القرار. جميع هذه الأبعاد تعتبر جوانب حاسمة في تحسين الكفاءة الداخلية للمؤسسة، وبالتالي قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

في الجزء التطبيقي من الدراسة، تم اعتماد التحليل النوعي الموضوعاتي باستخدام برنامج MAXQDA24 لتحليل البيانات المجمعة من مؤسسة سونلغاز. بناء على التحليل النوعي للبيانات، تبين أن الهيكل التنظيمي مفعّل بما يخدم المؤسسة، في أنظمة المعلومات داخل المؤسسة، حيث يسهم في تنظيم العلاقات الوظيفية وتسهيل تدفق المعلومات بشكل فعال بين مختلف الأقسام.

تم التأكيد على أن الهيكل التنظيمي يعد أداة فعالة للاتصال، حيث يساهم في تحديد القنوات الرسمية التي تضمن تدفق المعلومات بين المستويات الوظيفية المختلفة، مما يعزز من قدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات مدروسة. إضافة إلى ذلك، يظهر الهيكل التنظيمي كأداة أساسية في اتخاذ القرارات من خلال تحديد واضح للمسؤوليات والصلاحيات، وبالتالي توضيح خطوط السلطة داخل المؤسسة.

أما فيما يخص التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية، فقد أظهرت النتائج أن الهيكل التنظيمي في سونلغاز يساعد في مرونة المؤسسة، مما يسمح لها بالتكيف السريع مع التحديات المختلفة، سواء كانت داخلية مثل التغيرات في العمليات أو خارجية مثل التغيرات في السوق أو في البيئة التنظيمية.

تم اسقاط مختلف الأدبيات التي تم التطرق لها في الجزء الأول، على نتائج الدراسة الميدانية، نجد تفاعلا معقدا بين مجموعة متنوعة من المقاربات والنظريات التنظيمية التي تم تناولها في الجزء النظري، والتي تلقي مع الواقع التطبيقي في المؤسسة. هذه المقارنة تسلط الضوء على قدرة الهيكل التنظيمي في سونلغاز على التكيف مع التحديات البيئية المتغيرة، كما تبرز كيف أن المؤسسات الكبرى مثل سونلغاز قد تبنت مجموعة متنوعة من المقاربات الكلاسيكية والحديثة، ما يجعل الهيكل التنظيمي في المؤسسة أكثر مرونة وقدرة على الاستجابة للضغوط الداخلية والخارجية.

في البداية، تركز المقاربة الكلاسيكية التي طورها Max Weber على التخصص وتقسيم العمل كعناصر أساسية في الهيكل التنظيمي. يرى أن الهيكل يجب أن يكون قائما على تقسيم دقيق للمهام وتحديد واضح للسلطات والمسؤوليات لضمان التنسيق الفعّال بين الأفراد في المؤسسة. هذا التصور

يعكس أهمية تحديد خطوط السلطة بشكل دقيق لضمان الكفاءة. وقد أظهرت النتائج التطبيقية في سونلغاز أن الهيكل التنظيمي يعكس هذه المبادئ من خلال تقسيم العمل بين الأقسام المختلفة، حيث تُحدد المسؤوليات بوضوح مما يساهم في تحسين التنسيق بين الوظائف. ومع ذلك، بالرغم من أن هذه المقاربة قد تحقق تنسيقا داخليا جيدا، إلا أن الهيكل التنظيمي في سونلغاز قد يتميز بالصلابة في التعامل مع التغيرات السريعة، مما يطرح الحاجة لإدخال مزيد من المرونة في التنظيم، وهو ما يتماشى مع ما طرحته المقاربات الحديثة.

من جهة أخرى، قدم Henri Fayol رؤية مختلفة نسبيا في مجال التنظيم الإداري عبر التأكيد على أهمية المرونة في الهياكل التنظيمية، مشيرا إلى ضرورة وجود تنظيم لامركزي يسمح بتفويض الصلاحيات عبر المستويات التنظيمية. فايول كان يرى أن التفويض والتوزيع الواسع للسلطات يمكن أن يساهم في تحسين الكفاءة التنظيمية وسرعة اتخاذ القرارات. ويظهر من نتائج الدراسة في سونلغاز أن المؤسسة قد تبنت هذا المفهوم إلى حد كبير، حيث يتم تفويض الصلاحيات بين مختلف الأقسام والموظفين على عدة مستويات تنظيمية، مما يعزز من قدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة. هذا يعكس توجه سونلغاز نحو التنظيم اللامركزي و المرونة التنظيمية، وهو ما يتماشى مع مقاربة فايول الحديثة.

وبالإضافة إلى ماسبق، نجد أن Henry Mintzberg قد قدم نموذجا تحليليا للهياكل التنظيمية، والذي يتضمن تصنيفا للهياكل التنظيمية إلى خمسة مكونات أساسية: الهيئة العليا، الخطوط الأمامية، الهيكل التقني، العمليات الوسيطة، و المساندة. وفقا لهذا النموذج، يمكن لكل مؤسسة تكوين هيكل تنظيمي يتناسب مع متطلباتها الداخلية والبيئة التي تعمل فيها. وقد أظهرت نتائج البحث في سونلغاز أن المؤسسة تتبنى هيكلا يجمع بين التنسيق المركزي من الهيئة العليا مع مرونة في تنفيذ العمليات عبر الخطوط الأمامية، حيث يتم التفويض على مستوى الخطوط الأمامية لضمان استجابة سريعة

للمتغيرات. هذا النظام يتيح للمؤسسة التفاعل بشكل فعال مع التغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية، ويعكس تطبيقا عمليا لنموذج Mintzberg ، الذي يركز على تفاعل الأبعاد المختلفة داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق الأداء الفعال.

كما أن المقاربة الموقفية التي طورها Paul Lawrence و John Lorsch تلعب دورا مهما في هذه الدراسة، حيث ترى هذه المقاربة أن الهيكل التنظيمي يجب أن يكون مناسباً للظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة. وفقاً لهذه المقاربة، لا يوجد هيكل تنظيمي واحد يصلح لكل المؤسسات، إذ أن المؤسسة تضع هيكل تنظيمي موحد لكل فروعها وهذا لا يليق مع متطلبات المؤسسات فوجب تصميم هيكل لكل فرع حسب بيئة المؤسسة ومتطلباتها، بل يجب أن يتماشى الهيكل مع المتطلبات البيئية التي تتغير باستمرار. وقد أظهرت نتائج الدراسة في سونلغاز أن الهيكل التنظيمي في المؤسسة يعكس هذه الرؤية من خلال توزيع المسؤوليات والصلاحيات بين مستويات متعددة مع الحفاظ على مرونة كافية لاستيعاب التغيرات المفاجئة في البيئة التنظيمية. تظهر هذه النتائج أن سونلغاز قد تبنت هيكلًا قادرًا على التكيف السريع مع بيئتها المتغيرة، مما يعكس تفاعلاً مع المفهوم الموقف.

من جهة أخرى، نجد أن Charles Hill في المقاربة البنيوية يرى أن الهيكل التنظيمي يجب أن يعكس التعقيد الداخلي للمؤسسة، حيث أن المؤسسات الكبرى تتطلب هياكل تنظيمية متكاملة تجمع بين التخصص والتنظيم المعقد لضمان التنسيق بين الأنظمة المختلفة. ووفقاً لهذه المقاربة، يبدو أن سونلغاز قد طوّرت هيكلًا يتسم بالتعقيد في تنظيم العمليات والأنشطة الداخلية، حيث يتم التنسيق بين أقسام الإنتاج و التسويق و البحث والتطوير بشكل متكامل. كما أظهرت النتائج أن الهيكل التنظيمي في سونلغاز يثمن التكامل بين الأقسام المختلفة، مما يساهم في تحسين جودة اتخاذ القرارات.

إضافة إلى ذلك، يمكن الإشارة إلى نظرية التكيف التنظيمي التي قدمها Miles & Snow والتي تتحدث عن أن المؤسسات يجب أن تتكيف مع بيئاتها عبر استراتيجيات معينة مثل الدفاعية،

التوسعية، الابتكارية، و التفاعلية. طبقا لهذه المقاربة، يمكن رؤية أن الهيكل التنظيمي في سونلغاز يعكس الاستراتيجية الابتكارية من خلال تطوير هيكل مرن وقادر على الاستجابة للتحديات التكنولوجية والاقتصادية. يظهر هذا من خلال تطوير الهيكل ليناسب البيئة المتغيرة في السوق وتحقيق التناغم بين الاستراتيجيات المختلفة التي تديرها المؤسسة.

بالمجمل، تتوضح التفاعلات بين المقاربات الكلاسيكية والحديثة والموقفية في الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز، حيث يتبنى الهيكل التنظيمي العديد من المفاهيم التي طرحتها المقاربات، مع إضافة مفاهيم مرنة تتكيف وتواكب التحديات المعاصرة. يظهر أن سونلغاز قد نجحت في تبني هيكل تنظيمي يعكس التخصص و المرونة في الوقت ذاته، يمكنها من التكيف مع التغيرات البيئية السريعة والتحديات المؤسسية المستمرة.

• مساهمة البحث في العلوم الإدارية:

ساهمت هذه الدراسة في العلوم الإدارية من خلال تقديم رؤية شاملة حول كيفية استخدام الهيكل التنظيمي كأداة إدارية، لتحقيق الكفاءة وتحسين الأداء داخل المؤسسات. خاصة في المؤسسات الكبرى مثل سونلغاز، حيث يظهر البحث أهمية تبني هيكل تنظيمي مرن قادر على التكيف مع التحديات والمتغيرات المعاصرة. هذا مايمكن الباحثين من تطبيق المقاربات الحديثة في الهياكل التنظيمية في بيئات العمل المعقدة والمتغيرة.

كما أن هذه الدراسة تسلط الضوء على أهمية التواصل الفعال، أنظمة المعلومات، واتخاذ القرار ضمن الهيكل التنظيمي، ما يمكننا من الفهم العام للعلاقات بين هذه الأبعاد وأثرها على الأداء المؤسسي.

• حدود ومسارات البحث المستقبلية:

رغم الأهمية الكبيرة التي تمثلها هذه الدراسة، إلا أن هناك بعض الحدود التي يجب أخذها بعين الاعتبار. تم التركيز على مؤسسة سونلغاز كنموذج دراسي واحد، مما يحد من تعميم النتائج على مؤسسات أخرى في قطاعات مختلفة. كما أن الدراسة اعتمدت على التحليل النوعي، مما قد يكون محدوداً من حيث القدرة على قياس بعض المتغيرات بشكل كمي.

لذلك، يمكن أن تكون مسارات البحث المستقبلية هي دراسة تأثير تصميم الهياكل التنظيمية في مؤسسات أخرى خارج قطاع الطاقة، أو تطبيق الدراسات الكمية لفحص العلاقة بين الهيكل التنظيمي والأداء المؤسسي بشكل أوسع. كما يمكن دراسة أثر التغيير التكنولوجي على الهياكل التنظيمية في بيئات العمل الحديثة بشكل أكثر تخصصاً.

مقترحات عملية يمكن أن تقدم بناء على أدوات القياس المستخلصة من الدراسة في مؤسسة سونلغاز:

– **كفاءة الموظف:** يمكن تحسين كفاءة الموظف من خلال توفير برامج تدريبية مستمرة لتطوير المهارات الإدارية والفنية للموظفين. كما يمكن إنشاء نظام تقييم أداء دوري لضمان الالتزام بالمعايير المطلوبة.

– **الثقافة التنظيمية:** من الضروري تعزيز ثقافة تنظيمية قائمة على الشفافية، التعاون، وتحفيز الموظفين. يمكن ذلك من خلال نشر القيم المؤسسية بشكل دوري وتمكين ثقافة العمل الجماعي بين الأقسام المختلفة.

- **ساعات العمل:** يمكن تحسين ساعات العمل من خلال اعتماد أنماط عمل مرنة تتناسب مع احتياجات الموظفين ومتطلبات العمل في نفس الوقت. هذا يمكن أن يساهم في تقليل الضغط الناتج عن ساعات العمل الطويلة وتحسين الإنتاجية.
- **التغيير التنظيمي:** بما أن التغيير التنظيمي يشير إلى تغييرات قد تحدث داخل هيكل المؤسسة أو عملياتها، فمن الأفضل أن يتم تبني سياسات مرنة تستجيب للتغيرات في السوق والتكنولوجيا. ينبغي أن يكون هناك استعداد دائم لمواكبة هذه التغييرات والتكيف معها.
- **اللغة الأجنبية:** نظرا لدور اللغة الأجنبية في العمل الدولي، من المفيد تحسين مهارات اللغة الأجنبية لدى الموظفين عبر برامج تعليمية لتمكينهم من التواصل الفعال مع العملاء والموردين الدوليين.
- **المناخ التنظيمي:** يعتبر مناخ العمل أحد العوامل الأساسية التي تؤثر على الأداء العام للمؤسسة. يمكن تحسين المناخ التنظيمي من خلال تحسين بيئة العمل، توفير الدعم النفسي للموظفين، وتشجيع الابتكار والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- **الموارد البشرية:** يشمل هذا المورد البشري وتوظيف الأشخاص الأكفاء. يمكن تحسين إدارة الموارد البشرية من خلال تحسين استراتيجيات التوظيف وتوفير بيئة مناسبة للاحتفاظ بالموظفين الموهوبين.
- **البيئة والعوامل المناخية (العوامل الإيكولوجية):** يجب النظر في تأثير العوامل المناخية كالبيئة الصحراوية مثلا، على العمليات اللوجستية والتقنية في المؤسسة. يتطلب ذلك تطبيق حلول مبتكرة للتعامل مع قسوة البيئة، مثل استخدام تقنيات لتقليل استهلاك الطاقة، تحقيق كفاءة العمل في بيئات صعبة (الطاقة الشمسية).

بناء على هذه المقترحات، يمكن لمؤسسة سونلغاز تحسين فاعلية الهيكل التنظيمي من خلال التركيز على تحسين المهارات البشرية، التركيز على الثقافة التنظيمية، توفير بيئة عمل مرنة وداعمة، التواصل الداخلي والخارجي. هذه المقترحات تهدف إلى تقليص الثغرات في الممارسة الإدارية داخل الهيكل التنظيمي دون الحاجة إلى تغيير الهيكل بالكامل.

من خلال ما سبق ونظرا أن مؤسسة سونلغاز بصدد إعادة هيكلة مؤسساتها وفروعها، يقترح الباحث هيكلا تنظيميا محاولا الإلمام بجوانب إدارية متعددة بالمؤسسة وسنوضح ذلك فيما يلي:

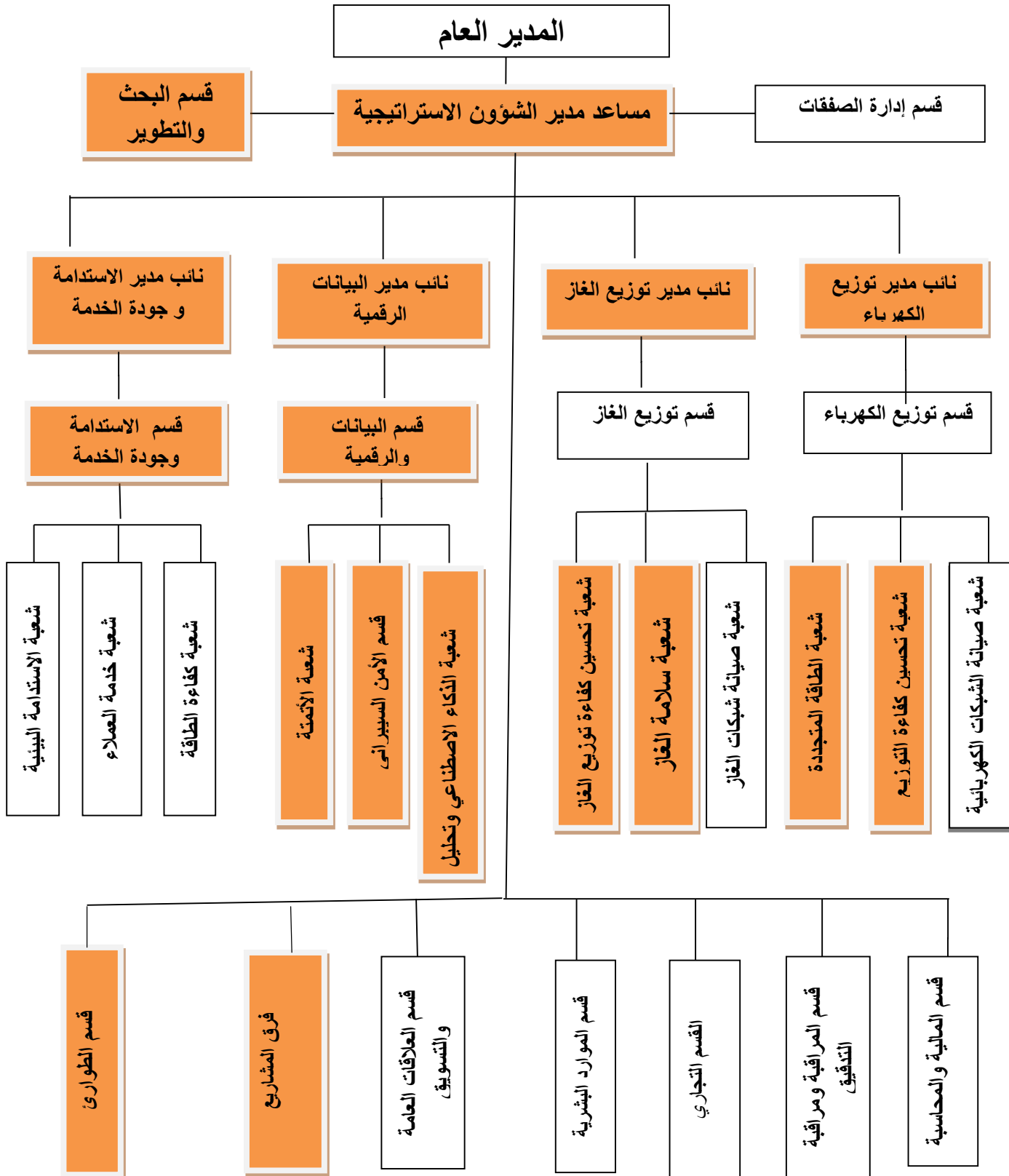
هيكل تنظيمي مقترح من طرف الباحث:

في ضوء الدراسات السابقة ونتائج التحليل النوعي، تم اقتراح هيكل تنظيمي هجين للمؤسسة، يجمع بين الهيكل الوظيفي والهيكل المرن التي تضمن التكيف مع التغيرات في البيئة. هذا الهيكل يسمح بالتخصص في بعض الأقسام، مع توفير مرونة في التعامل مع التحديات المتغيرة. يعد هذا النموذج مثاليا للمؤسسات التي تعمل في بيئات معقدة وديناميكية مثل سونلغاز، حيث يمكنه تحسين التنسيق، الإتصال، واتخاذ القرار. الهيكل التنظيمي المقترح من طرف الباحث:

بعد نتائج المقابلات، واعتمادا على الهياكل التنظيمية الخاصة بالمؤسسة، وكذا الدراسات السابقة، والبحث المستمر عمل الباحث على اقتراح هيكل تنظيمي -الوظيفي المصنوفي الهجين- حسب (Maggioni, M وTurchetti, G) الهياكل التنظيمية الهجينة هي الجمع بين العناصر الوظيفية والمصنوفية لتلبية الاحتياجات الإدارية. (Maggioni & Turchetti, G, 2024)، والمؤسسة بمعية الباحث بصدد دراسة الهيكل التنظيمي المقترح أكاديميا وإداريا، سنوضحه كالتالي: الهيكل المقترح يجمع بين الهيكل الوظيفي والمصنوفي، يسعى الباحث بهذا الطرح إلى التوصل لهيكل تنظيمي مرن وعملي، وكذا يواكب التغيرات التكنولوجية الحديثة والمتسارعة، "الإضافة إلى ذلك، يفقر الهيكل التنظيمي إلى التجديد، مما يحد من قدرته على التكيف مع التقنيات الحديثة" (المقابلة 10،

3 - 3). الهيكل التنظيمي المقترح لمديرية توزيع الكهرباء والغاز -جيجل-. سيمكن الهيكل المديرية من تحسين كفاءة التوزيع، الابتكار التقني، وتحسين خدمة العملاء، مع الحفاظ على الاستدامة البيئية. كما يسهم في تخفيف الضغوطات على الإدارة العليا، "تفويض السلطة، لانقاص الضغوطات من على المدير لنترك له القرارات الاستراتيجية، المتابعة المستمرة تفقده تركيزه وكذا عدم قدرته على التوفيق بين كل الأقسام، وهذا قطاع حساس جدا يحتاج لإعادة النظر في هيكلية الإدارة العليا." (المقابلة 08, 9 - 9). فقد لاحظنا في مديريات سونلغاز، كذلك أن المدير يتيح للموظفين اتخاذ قرارات مع أن البعض يشغلون مناصب في الإدارة الوسطى وغير مخولين قانونيا لإصدار قرارات تخص المؤسسة، فقط السبب يعود لأنهم مارسوا الإدارة لسنوات طويلة بالمؤسسة، و كذا لحنكتهم، وعدم تخوفهم من اتخاذ القرارات الطارئة،"في كثير من الاحيان تترك القرارات للموظفين الموثوق فيهم والذين لديهم خبرة في المؤسسة" (المقابلة 01, 3 - 3)، كان هذا سببا في اعتماد الهيكل التنظيمي المقترح على مساعد مدير الشؤون الاستراتيجية ونواب مدير لكل قسم، هذا راجع للتأطير والحماية القانونية لمتخذ القرار في المؤسسة، إذ أن قانون العقوبات الجزائي يحدد المسؤوليات القانونية للمدير في حالات إصدار قرارات تتعلق بالصلاحيات التي يمنحها له القانون أو النظام الداخلي للمؤسسة. **القانون العضوي 12-01** المتعلق بالإدارة العامة يحدد مبدأ التفويض في اتخاذ القرارات الاستراتيجية فقط لنائب المدير، مما يعني أن المدير يمكنه تفويض بعض الصلاحيات إلى مرؤوسيه أو نوابه تحت رقابة قانونية، ولا تفوض السلطة لأي كان في المؤسسة. و يعتبر هذا من التحديات التي تواجه سونلغاز لهذا عملنا على اقتراح هيكل تنظيمي حاولنا فيه قدر الإمكان الإلمام بالجانب التنظيمي للمؤسسة كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (15): الهيكل التنظيمي المقترح لمديرية التوزيع -جيجل-



يعد الهيكل التنظيمي المقترح لمؤسسة سونلغاز، نموذجاً محكماً ومتكاملاً يهدف إلى تحسين الكفاءة التشغيلية والقدرة على التكيف مع التحديات المختلفة. يبدأ هذا الهيكل من الإدارة العليا التي يقودها مدير المؤسسة المسؤول عن وضع الرؤية الاستراتيجية وضمان تنفيذ الأهداف المؤسسية، ويعتمد على مساعد المدير العام للشؤون الاستراتيجية الذي يساهم في صياغة السياسات العامة ومتابعة تنفيذها عبر كافة الأقسام. لضمان تقسيم المسؤوليات بشكل فعال، يتم تعيين نواب المدير لمتابعة إدارة الأقسام المختلفة مثل نائب مدير توزيع الكهرباء المسؤول عن صيانة الشبكات وتحسين كفاءتها، ونائب مدير توزيع الغاز الذي يشرف على سلامة شبكات الغاز، ونائب مدير البيانات الرقمية الذي يقود مشاريع التحول الرقمي، بالإضافة إلى نائب مدير الاستدامة وجودة الخدمة الذي يركز على تحسين جودة الخدمة وتقليل الأثر البيئي.

تدير الأقسام الوظيفية الرئيسية المتنوعة عمليات سونلغاز بشكل متكامل، مثل قسم توزيع الكهرباء الذي يشمل شعباً متخصصة في صيانة الشبكات وتحسين كفاءة التوزيع، وقسم توزيع الغاز الذي يضمن سلامة الشبكات وكفاءتها، بالإضافة إلى قسم البيانات والرقمنة الذي يركز على التحول الرقمي والأمن السيبراني. من جهة أخرى، يساهم قسم الاستدامة وجودة الخدمة في تحسين كفاءة الطاقة وتجربة العملاء، بينما يدير قسم الموارد البشرية عمليات التدريب والتوظيف، وقسم المالية والمحاسبة مسؤول عن الميزانية والمحاسبة.

تدعم المؤسسة أيضاً القسم التجاري الذي يركز على بناء العلاقات التجارية وتنمية الإيرادات، وقسم الطوارئ والاستجابة السريعة الذي يتعامل مع الحوادث الكهربائية والغازية، بالإضافة إلى قسم الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الذي يحدد الأولويات والخطط طويلة المدى للمؤسسة. وأخيراً، قسم العلاقات العامة والتسويق لصورة المؤسسة من خلال أنشطة التواصل والتسويق.

يسهم الهيكل التنظيمي المقترح في التنسيق بين الأقسام المختلفة عبر فرق المشاريع المصفوفية التي تجمع بين الخبراء من مختلف التخصصات لتنفيذ مشاريع محددة، مما يعكس مرونة المؤسسة في التكيف مع التطورات والتحديات المستقبلية.

كما أن للهيكل التنظيمي المقترح خصائص يمكن تلخيصها كالتالي:

✓ خصائص الهيكل التنظيمي المقترح:

يتميز الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز بعدة جوانب تحسن من كفاءتها وقدرتها على التكيف مع التحديات المتزايدة في قطاع الطاقة. أولاً، التخصص الوظيفي يلعب دوراً أساسياً في تحسين الكفاءة، حيث يركز كل قسم على مجال محدد، مما يزيد من فعالية الأداء ويزيد من التخصص في تنفيذ المهام. كما أن المرونة التنظيمية التي يوفرها الهيكل المصفوفي تتيح للأقسام المختلفة التعاون بشكل فعال، مما يسهم في تنفيذ المشاريع المعقدة بمرونة وتنسيق أكبر بين الفرق متعددة التخصصات. يدعم الهيكل أيضاً الابتكار، حيث يساهم قسم الابتكار والتحول الرقمي في العمل على استخدام التكنولوجيا الحديثة، ما يمكن المؤسسة من مواكبة التطورات الرقمية وتحقيق تحول تكنولوجي فعال في عملياتها. فيما يخص الاستدامة، يركز قسم الاستدامة على تقليل الأثر البيئي لعمليات المؤسسة، مما يعكس التزام سونلغاز بالمسؤولية البيئية وتحقيق التنمية المستدامة. وأخيراً، يساهم الهيكل التنظيمي في تحسين تجربة العملاء من خلال قسم خدمة العملاء الذي يطور أنظمة استجابة فعالة يهتم برضا العملاء وتساهم في تحسين جودة الخدمة المقدمة. كما يقترح الباحث توصيات لتنفيذ الهيكل التنظيمي كالتالي:

✓ توصيات لتنفيذ الهيكل:

يعد تدريب الموظفين على العمل في بيئة متعددة الوظائف من العناصر الأساسية التي تساهم في تحسين الأداء داخل الهيكل التنظيمي المقترح لمؤسسة سونلغاز، حيث يضاعف ذلك كفاءتهم وقدرتهم على التعاون بين الأقسام المختلفة. كما أن تمكين التواصل من خلال استخدام أنظمة اتصال فعالة بين الأقسام يساهم في تسريع اتخاذ القرارات وتحقيق تنسيق أفضل بين الأقسام والمصالح العاملة. كما يعد التقييم المستمر للهيكل التنظيمي أمراً ضرورياً لضمان ملاءمته لاحتياجات المديرية ولتحقيق تحسينات مستمرة تتماشى مع التغيرات البيئية والتقنية. بالإضافة إلى ذلك، يضمن وضوح المهام والصلاحيات و التأطير القانوني أن تكون جميع العمليات الإدارية شفافة وذات ضوابط تتماشى بما يحقق الانضباط ويحسن الكفاءة. إن تفعيل الهيكل التنظيمي المقترح بما يتماشى مع متطلبات مؤسسة سونلغاز يعد خطوة مهمة في تحقيق الاستدامة التنظيمية والابتكار. بشكل عام، يُعد الهيكل التنظيمي عاملاً حاسماً في نجاح أي مؤسسة، ويجب أن يكون مرناً ويعكس القدرة على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية. من خلال البحث في استخدام الهيكل التنظيمي كأداة إدارية في مؤسسة سونلغاز، يتم تسليط الضوء على تطبيق هذه المبادئ في بيئات العمل الفعلية، مما يساهم في تطوير الفكر الإداري المعاصر ويساعد في تحقيق نجاح مؤسسي مستدام.

التغيرات المحتملة مستقبلاً في مؤسسة سونلغاز بعد تطبيق نتائج الدراسة، الهيكل التنظيمي المقترح، التوصيات للعمل به:

يشكل الهيكل التنظيمي المقترح لمؤسسة سونلغاز خارطة طريق واضحة لتعزيز الأداء التشغيلي والاستراتيجي عبر تخصيص أدوار ومسؤوليات دقيقة لكل منصب وقسم. فمثلاً، يعمل نائب مدير توزيع الكهرباء على الإشراف الكامل على عمليات توزيع الكهرباء وضمان صيانة مستمرة للشبكات وتحسين كفاءتها، مما يقلل الانقطاعات ويخفض خسائر الطاقة، ويقوي رضا العملاء. بالمثل، يضمن

نائب مدير توزيع الغاز سلامة الشبكات ويحسن كفاءة التوزيع، ما يقلل الخسائر ويزيد الأمان المالي والتشغيلي.

كما يركز نائب مدير البيانات الرقمية على قيادة مشاريع التحول الرقمي باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي والأتمتة لتعزيز ذكاء ومرونة العمليات التشغيلية وحماية البنية التحتية الرقمية من المخاطر السيبرانية. في الوقت ذاته، يعمل نائب مدير الاستدامة وجودة الخدمة على رفع جودة الخدمات وتقليل الأثر البيئي، مما يعكس التزام المؤسسة بالاستدامة والمسؤولية الاجتماعية.

تلعب الأقسام الوظيفية دوراً محورياً في دعم هذا الهيكل، حيث يضمن قسم صيانة الشبكات استمرارية العمل ويمنع الأعطال، بينما يقلل قسم تحسين كفاءة التوزيع من الهدر المالي والتقني، ويحسن قسم الطاقة المتجددة استخدام مصادر طاقة مستدامة. ويحافظ قسم الأمن السيبراني على سلامة الأنظمة الرقمية، في حين يرفع قسم الموارد البشرية من كفاءة الموظفين ويضمن بيئة عمل محفزة، بينما يضبط القسم المالي الموارد المالية بكفاءة عالية. كما يوفر قسم المراقبة والتدقيق بيئة عمل منظمة يقلل فيها المخاطر، ويعزز القسم التجاري النمو الاقتصادي للمؤسسة.

تعتبر الفرق المصفوفية متعددة الوظائف (Matrix Teams) آلية عمل مرنة تجمع خبرات متعددة لإنجاز مشاريع محددة بفعالية، مما يولد الابتكار والسرعة في الاستجابة للتحديات. وعليه، يعد تدريب الموظفين على العمل في بيئة متعددة الوظائف من العناصر الأساسية التي تضاعف كفاءتهم وقدرتهم على التعاون بين الأقسام. كما يساهم تمكين التواصل من خلال أنظمة اتصال فعالة في تسريع اتخاذ القرارات وتحقيق تنسيق أفضل بين الأقسام.

بالإضافة إلى ذلك، يعد التقييم المستمر للهيكل التنظيمي ضرورياً لضمان ملاءمته لاحتياجات المؤسسة وتحقيق تحسينات مستمرة تتماشى مع التغيرات البيئية والتقنية. كما يضمن وضوح المهام

والصلاحيات والتأطير القانوني أن تكون العمليات الإدارية شفافة ومنضبطة، ما يحسن الكفاءة ويؤهل إلى الانضباط المؤسسي.

باختصار، إن تفعيل هذا الهيكل التنظيمي بما يتماشى مع متطلبات مؤسسة سونلغاز يمثل خطوة مهمة نحو تحقيق الاستدامة التنظيمية، ويرسخ قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية، مما يسهم في تحقيق نجاح مؤسسي مستدام يرتقي بأداء سونلغاز ويخدم مصالح الوطن والمواطنين.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة الأجنبية

1. Albrow, M. (1970). *Bureaucracy* (1st ed ed.). London: Pall Mall Press.
2. Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive* (1st ed ed.). Cambridge, USA: Harvard University Press.
3. Barnard, C. I. (1958). *Les Fonctions du Dirigeant* (1ère éd ed.). Paris, France: Dunod.
4. Burnes. (2020). *Managing Change* (7th ed.). India: Pearson Education.
5. Burnes, B. (2009). *Managing Change* (5th ed ed.). London, UK: Pearson Education.
6. Burns, T., & Stalker, G.M. (1961). *The Management of Innovation* (1 ed.). Tavistock Publications.
7. Child, J. (n.d.). *Organizational Structure, Environment, and Performance: The Role of Strategic Choice*. Sociology.
8. Crozier, M. (1977). *L'Entreprise à l'écoute* (1 ed.). Paris, france: Seuil.
9. Daft, R. L. (2010). *Organization Theory and Design* (10th ed.). USA: Cengage Learning.
10. Donaldson, L. (2001). *The Contingency Theory of Organizations* (1 ed.). USA: Sage Publications.
11. Galbraith, J. R. (n.d.). *Designing Organizations: Strategy, Structure, and Process at the Business Unit and Enterprise Levels* (3 ed.). San Francisco, USA: Jossey-Bass.
12. Grant, R. M. (2016). *Contemporary Strategy Analysis* (9th ed.). UK: Wiley.
13. Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Prentice-Hall.
14. Reshef, Y. (2001). *Frederick Winslow Taylor (1856 - 1915) Principles of Scientific Management*. Taylor's Scientific Management.
15. Robbins, & Judge. (2022). *Organizational Behavior* (18th Edition ed.). Pearson Education.
16. Robbins, & Judge. (2022). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education.
17. Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management* (1st ed ed.). New York: Harper & Brothers.
18. Urwick, L. F. (1952). *Notes on the Theory of Organization* (2nd ed ed.). Genève, Suisse.
19. Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (n.d.). *Leadership and Decision-making*. University of Pittsburgh Press.
20. Cozzolino, A., & Verona, G. (2024). A New Perspective on: Evolutionary Processes and Organizational Adaptation. *Journal of Management and Governance*, 745–769.

21. Maggioni, M., & Turchetti, G. (2024). Business Models for Insurance Undertakings. Fundamentals of the Insurance Business. Springer.
- Maggioni, M., & Turchetti, G. (2024). *Business Models for Insurance Undertakings. Fundamentals of the Insurance Business*. Springer.
22. Chen, J., & Ouyang, Z. (2022). Decision Tree for Adaptation After Radical Changes: Linking Dynamic Capabilities, Ambidexterity, and Strategic Alliances.
23. Cristofaro, M. (2017). Herbert Simon's bounded rationality: Its historical evolution in management and cross-fertilizing contribution. *Journal of Management History*. doi:10.1108/JMH-11-2016-0060
24. Davis, S. M., & Lawrence, Paul R. (2016). Teamwork in Organizations: A Critical Perspective. Cambridge: Cambridge University Press.
25. Hanson, B. (2016). Designing Global Organizations. USA: Routledge.
26. Galbraith, J. R. (2014). Designing Organizations: Strategy, Structure, and Process at the Business Unit and Enterprise Levels (3rd ed.). USA: Jossey-Bass.
27. Schmidt, E., & Rosenberg, J. (2014). How Google Works. Grand Central Publishing.
28. Jones, G. R. (2013). Organizational Theory, Design, and Change. USA: Pearson Education.
29. Phillips, N. X., Griffiths, Dorothy, & Sewell, Graham. (2010). Technology and Organization: Essays in Honour of Joan Woodward . Emerald Group Publishing.
30. Brunet, J.-P. (2008). L'histoire des théories du management. Paris: Presses Universitaires de France.
31. Mintzberg, H. (2005). *Structure et dynamique des organisation* (éd. 17 eme tirage). Paris.
32. Beshou, J., & Niez, Michel. (2004). *Les théories des organisations et les jeux de pouvoir dans la structuration des organisations*. Paris: Éditions d'Organisation.
33. Mausencal, C. (2004). *théorie des organisations*.
34. Micklethwait, J. (2003). *The Company: A Short History of a Revolutionary Idea*. Modern Library.
35. Tavérnier, P. (2003). *La gestion des organisations: Concepts et pratiques*. Paris: Éditions d'Organisation.
36. Whittington, R. (2001). What is Strategy and Does it Matter? . Cengage Learning EMEA.
37. Wren, & Daniel A. (2001). Henri Fayol: A New Definition of Administration (5 ed.). New York: Management Thought.
38. scheid, J. c. (1999). *les grands auteurs en organition*. Paris: édition d'organisation.

39. Moisdon, J.-C. (1997). Du Taylorisme au Toyotisme: Vers un nouvel âge de la production. Paris: Éditions d'Organisation.
40. Simon, H. A. (1997). Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations (4 ed.). New York, USA: The Free Press.
41. Stacey, R. D. (1996). Complexity and Creativity in Organizations. Berrett-Koehler Publishers.
42. Pérez López, J. A. (1993). Teoría de la Organización: Un Enfoque Sistémico (2ª edición ed.). Madrid, España: Ediciones Pirámide.
43. Desreumaux, A. (1992). Théorie des organisations. Paris: Économica.
44. Kotter, J. P., & Heskett, James L. (1992). Corporate Culture and Performance. New York: The Free Press.
45. Poundstone, W. (1992). *Prisoner's Dilemma*. Doubleday.
46. Argyris, C. (1990). Overcoming Organizational Defenses: Facilitating Organizational Learning (1 ed.). Boston, USA: Allyn & Bacon.
47. Clegg, S. R. (1990). Modern Organizations: Organization Studies in the Postmodern World. pp. 122-135.
48. Womack, J. P., Jones, D. T, & Roos, D. (1990). The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production. Harper Perennial.
49. Krackhardt, D. (1990). Assessing the political landscape: Structure, cognition, and power in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 342-369.
50. Senge, P. M. (1990). The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. Doubleday.
51. Bennis, W. (1989). On Becoming a Leader. Reading, Mass. : Perseus Books.
52. d'Iribarne, P. (1989). La Logique de l'Honneur.
53. Mintzberg, H. (1989). Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations. Free Press.
54. Bennis, W. (1989). *On Becoming a Leader*. Addison-Wesley Publishing.
55. Rodrigues, C. A. (2001). Fayol's 14 Principles of Management then and now: A framework for managing today's organizations effectively.
56. Chevallier, J. (1986). L'organisation administrative: Théories et pratiques (éd. 2ème édition). Paris, France: Librairie Générale de Droit et de Jurisprudence.
57. Morgan, G. (1986). Images of Organization. USA: SAGE Publications, Inc; Updated edition.
58. Perrow, C. (1986). Complex Organizations: A Critical Essay. McGraw-Hill.

59. Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, USA: Jossey-Bass.
60. Child, J. (1984). *Organization: A Guide to Problems and Practice*. Harper & Row. USA: Harper & Row.
61. Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*. Polity Press.
62. Simon, H. A. (1983). *Administration et processus de décision*. paris, France: Economica.
63. Meyer, J. W., & Scott, W. R. (1983). *Organizational Environments: Ritual and Rationality*. Sage Publications.
64. Mintzberg, H. (1983). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Prentice Hall.
65. Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice-Hall.
66. Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. France: Les Éditions d'Organisation.
67. Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. PARIS : les éditions d'organisation .
68. Mintzberg, H. (1982). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Prentice-Hall.
69. Saia, T., & Hall, R. H. (1982). *The effect of structural and strategic choices on organizational performance: The role of internal and external contingencies*. Administrative Science Quarterly.
70. Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Addison-Wesley.
71. Pascale, R. T., & Athos, A. G. (1981). *The Art of Japanese Management: Applications for American Executives*. Warner Books.
72. Williamson, O. E. (1981). *The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes*. (19(4) ed.). Journal of Economic Literature.
73. Mussche, M., & Ansoff, H. I. (1981). *Corporate strategy: An analytical approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill.
74. Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
75. Adizes, I. (1979). *Organizational passages: Diagnosing and treating lifecycle problems of organizations*. Organizational Dynamics.

76. Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Prentice Hall.
77. Williamson, O. E. (1979). Transaction-cost economics: The governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*, 22(2), 233-261.
78. Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of Research*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
79. Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Massachusetts, USA: Addison-Wesley.
80. Weeber, M. (1978). *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology* (1th ed.). California, Berkeley: University of California Press.
81. Weeber, M. (1978). *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. University of California Press.
82. Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Harper & Row.
83. Miles, & Snow. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. McGraw-Hill.
84. Blau. (1977). *Formal Organizations: A Comparative Approach*. UK: Routledge.
85. Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'Acteur et le Système: Les Contraintes de l'Action Collective*. Seuil.
86. Crozier, M. (1977). *Le phénomène bureaucratique*. Paris: Éditions du Seuil.
- Foucault, M. (1977). *Discipline and Punish: The Birth of the Prison*. Pantheon Books.
87. Koontz, H., & O'Donnell, Cyril. (1976). *Management: A Systems and Contingency Analysis of Managerial Functions* (6th ed.). New York: McGraw-Hill.
88. Pugh, D. S., & Hickson, D. J. (1976). *Organizational Structure in Its Context*. Saxon House.
89. Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. USA: Free Press.
90. Argyris, C. (1974). *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*. San Francisco, USA: Jossey-Bass.
91. Child, J. (1973). *Predicting and Understanding Organization Structure*. Ithaca, New York: Cornell University.
92. Duncan, R. B. (1972). Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. *Administrative Science Quarterly*.
93. Greiner, L. E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*.

94. Pugh, D., Hickson, D.J, & Hinings, C.R. (1971). Writers on Organizations (2nd edition ed.). London: Penguin Books.
95. Woodward, J. (1970). Industrial Organization: Behaviour and Control. London: Oxford University Press.
96. Pugh, D. S., & Hinings, C. R. (1969). A Conceptual Scheme for Organizational Analysis.
97. Herzberg, F. (1968). Work and the Nature of Man. World Publishing.
98. Fiedler. (1967). A Theory of Leadership Effectiveness. USA: McGraw-Hil.
99. Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration. USA: Harvard Business School Press.
100. Likert, R. (1967). The Human Organization: Its Management and Value (1 ed.). McGraw-Hill Book Company.
101. Perrow, C. (1967). A Framework for Comparative Analysis of Organizations. American Sociological Review.
102. Thompson, J. D. (1967). Organizations in Action. McGraw-Hill.
103. Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration. Harvard University Press.
104. Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Organization and environment: Managing differentiation and integration.
105. McGregor, D. (1966). Leadership and Motivation. Cambridge, USA: MIT Press.
106. Woodward, J. (1965). Industrial Organization: Theory and Practice. USA,UK: Oxford University Press.
107. Crozier, M. (1964). Le phénomène bureaucratique.
108. Fiedler, F. E. (1964). *A Contingency Model of Leadership Effectiveness*. USA: Advances in Experimental Social Psychology.
109. Blau. (1963). The Dynamics of Bureaucracy. USA: University of Chicago Press.
110. Crozier, M. (1963). Le Phénomène Bureaucratique. Seuil.
111. Chandler, A. D. (1962). Strategy and Structure. washington: MIT Press.
112. Likert, R. (1961). New Patterns of Management. USA: McGraw-Hill Book Company.
113. Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). The Management of Innovation. Tavistock.
114. McGregor, D. (1960). The Human Side of Enterprise. USA: McGraw-Hill.
115. McGregor, D. (1960). The Human Side of Enterprise. New york: McGraw-Hill.
116. March, J. G., & Simon, H. A. (1958). Organizations. New York, USA: John Wiley & Sons.

117. Maslow. (1954). *Motivation and Personality*. United States: Harper & Row.
118. Lewin. (1951). *Field Theory in Social Science* (Harper & Brothers ed.). USA.
119. Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. (T. b. Storr, Trans.) London: Pitman Publishing.
120. Fayol, H. (1949). *General and industrial management*. Pitman Publishing.
121. Weeber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization* (1th ed.). New York: Oxford University Press.
122. Simon, H. A. (1947). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*. Free Press.
123. Weeber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. Free Press.
124. Urwick, L. F. (1943). *The Elements of Administration* (Pitman Publishing ed.). London.
125. Roethlisberger, F., & Dickson, W.J. (1939). *Management and the Worker*. Cambridge, USA: Harvard University Press.
126. Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization* (1st ed ed.). Boston, USA: Harvard University Press.
127. Fayol, H. (1916). *General and Industrial Management*. USA: Sir Isaac Pitman & Sons.
128. Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale : prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle*. Paris: H. Dunod et E. Pinat.
129. Gilbreth, L. M. (1914). *The Psychology of Management: The Function of the Mind in Determining, Teaching and Installing Methods of Least Waste* (1st ed ed.). New York: Sturgis & Walton Company.
130. Gilbreth, F. B., & Gilbreth, Lillian M. (1911). *Motion Study: A Method for Increasing the Efficiency of the Workman*. USA: D. Van Nostrand Company.
131. Taylor, F. W. (1911). *Les principes du management scientifique*. Paris: Dunod.
132. Lohrey, J. (2019, Apr 29). *The Advantages of Clear Roles & Responsibilities in an Organization*. Retrieved from <https://bizfluent.com/info-12124590-advantages-roles-responsibilities-organization.html>

ثانيا: المراجع باللغة العربية

133. بينس، و وارن. (1996). *إعادة اختراع القيادة (Reinventing Leadership)*. (ترجمة

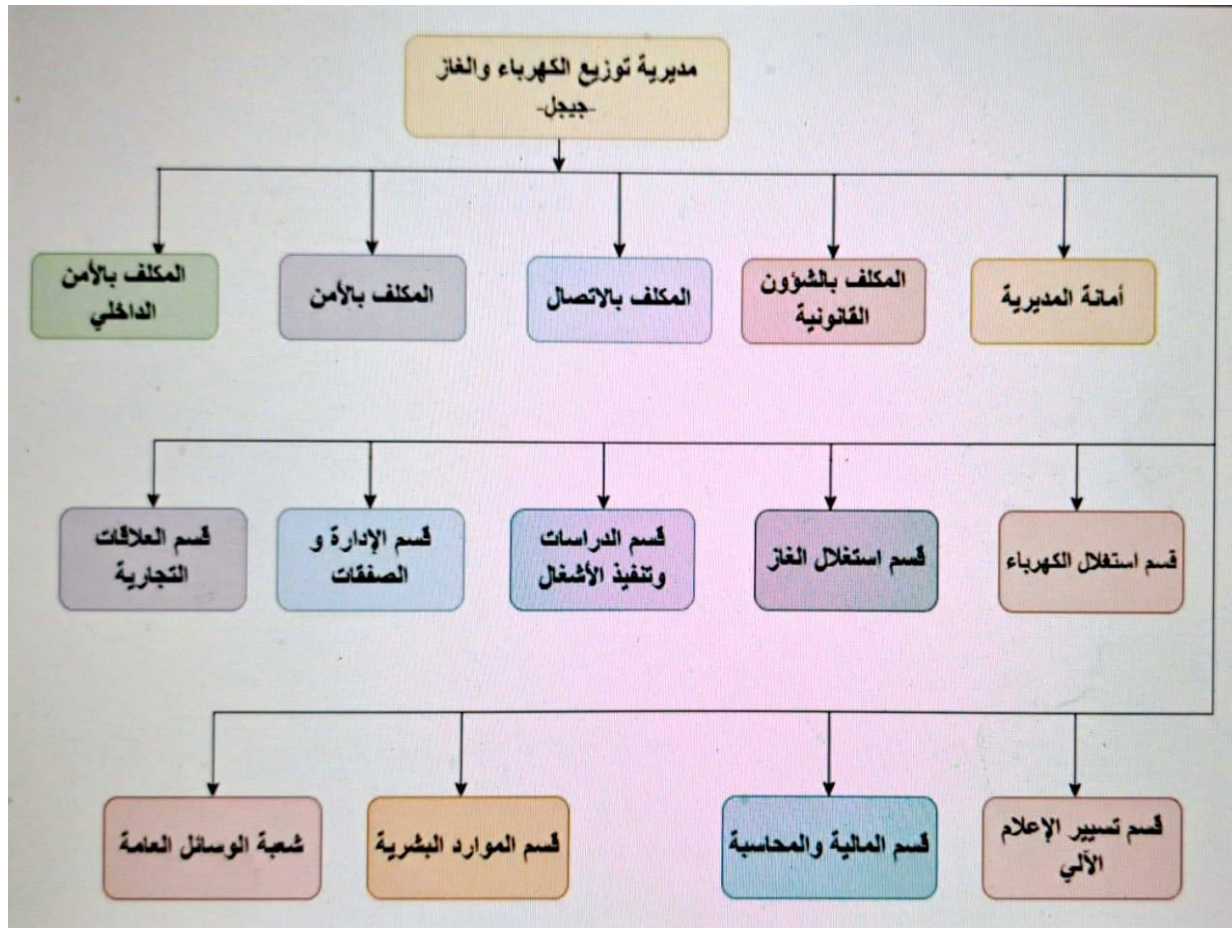
عربية، المحرر) دار الكتاب العربي.

134. الشريف. (2015). *إدارة المؤسسات: الأسس والمفاهيم*. القاهرة: دار الكتاب الجامعي.
135. الشريف، ع. (2015). *إدارة المؤسسات: الأسس والمفاهيم*. القاهرة: دار الكتاب الجامعي.

الملاحق

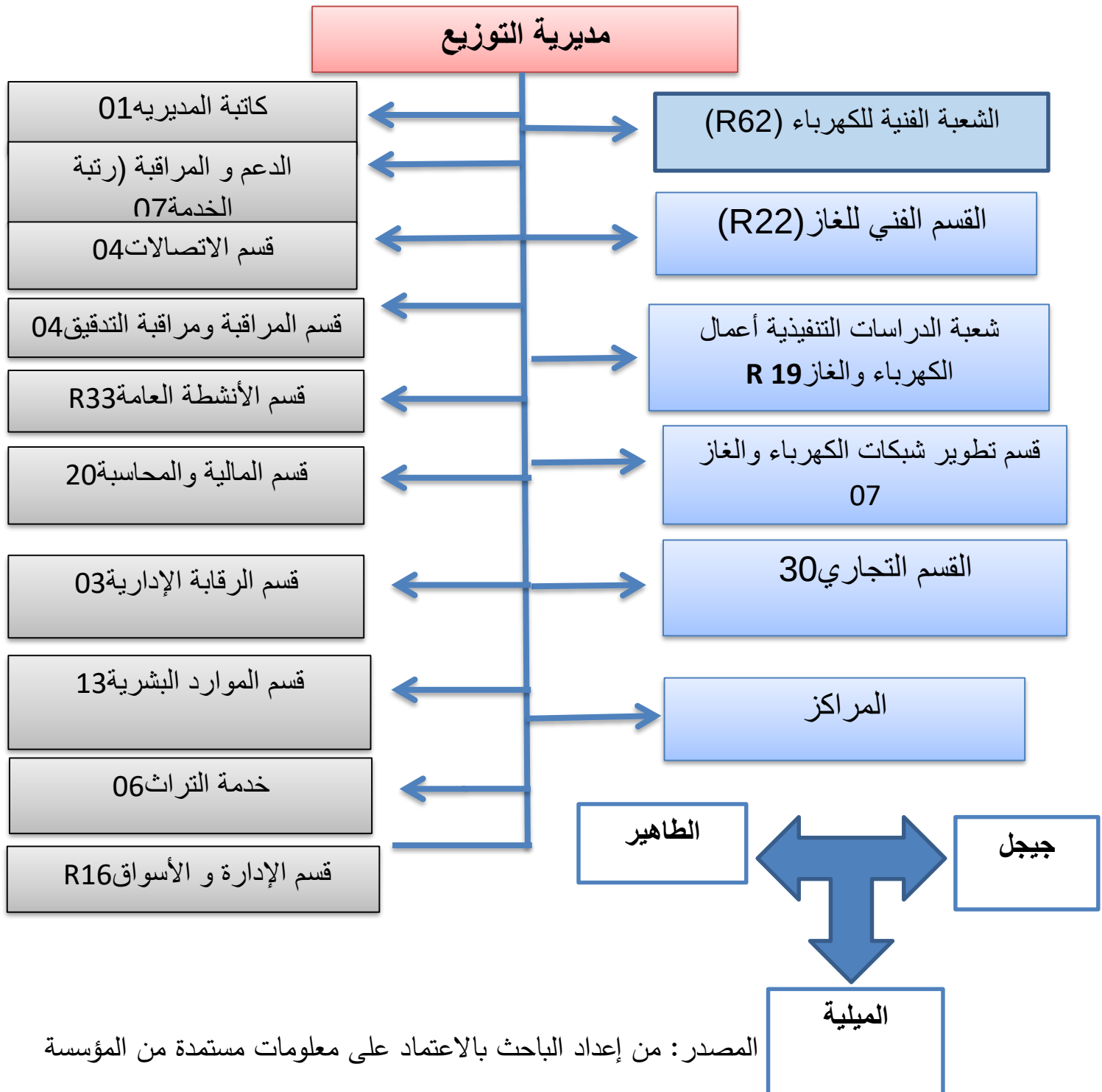
ملحق رقم (01):

الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز - جيجل - (2005 - 2021)



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معلومات مستمدة من المؤسسة

الملحق رقم (02): الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز - جيجل -
(2021-2024)



الملحق رقم (03): دليل المقابلة

الهدف من كل محور	محاور الدراسة
فهم دور الهيكل التنظيمي كمكون أساسي لنظام المعلومات داخل المؤسسة. تهدف الأسئلة إلى تسليط الضوء على كيفية انتقال المعلومات بين الأقسام المختلفة، وتأثير الهيكل التنظيمي الحالي على إدارة المعلومات وجمعها وتوزيعها. بالإضافة إلى ذلك، تهدف إلى استكشاف التقنيات والأدوات المستخدمة لضمان تدفق سلس وفعال للمعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة، وكيفية تكامل هذه الأدوات مع الهيكل التنظيمي لتحسين كفاءة العمليات الداخلية.	المحور الأول: الهيكل التنظيمي كنظام معلومات - ننقل المعلومات بين الأقسام: صفوا تجربتكم في كيفية انتقال المعلومات بين الأقسام المختلفة في المؤسسة. ما هي الآليات المتبعة لضمان تدفق سلس للمعلومات؟ - دور الهيكل التنظيمي في إدارة المعلومات: حدثونا عن تأثير الهيكل التنظيمي الحالي على جمع وتوزيع المعلومات داخل المؤسسة. كيف يساهم هذا الهيكل في تحسين أو تحدي هذه العمليات؟ - التقنيات المستخدمة في تدفق المعلومات: ما هي الأدوات والتقنيات التي تعتمدونها لتسهيل تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة؟ كيف يتكامل الهيكل التنظيمي مع هذه التقنيات؟
	المحور الثاني: الهيكل التنظيمي كأداة للاتصال: - تعزيز الاتصال بين الإدارات: شاركوا رؤيتكم حول كيفية تعزيز الهيكل التنظيمي

تحديد دور الهيكل التنظيمي كأداة لتعزيز الاتصال الفعال داخل المؤسسة. تهدف إلى فهم كيفية دعم الهيكل التنظيمي لقنوات الاتصال بين الإدارات، والتعرف على التحديات التي يفرضها على الاتصال الداخلي وآليات التعامل معها. كما تسعى إلى تسليط الضوء على الطرق والآليات المستخدمة لتسهيل التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة، وكيف يساهم الهيكل التنظيمي في تحديد هذه الآليات لضمان انسجام العمليات وتحقيق الأهداف المؤسسية.	لقنوات الاتصال بين الإدارات. ما هي الممارسات التي تتبعونها لضمان تواصل فعال؟ - التحديات في الاتصال الداخلي: ما هي أبرز التحديات التي تواجهونها في الاتصال الداخلي نتيجة للهيكل التنظيمي الحالي؟ كيف تتعاملون مع هذه التحديات؟ - آليات التواصل بين المستويات الإدارية: صفوا الآليات المتبعة لتسهيل التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة. كيف يساهم الهيكل التنظيمي في تحديد هذه الآليات؟
تحليل دور الهيكل التنظيمي كأداة مؤثرة في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة. تسعى الأسئلة إلى فهم كيفية توزيع الصلاحيات والمسؤوليات، وتأثير الهيكل التنظيمي على سرعة وفعالية القرارات. كما تهدف إلى تقييم مستوى المركزية أو اللامركزية في اتخاذ القرارات وكيفية تأثير الهيكل التنظيمي على هذا الجانب، بالإضافة إلى	المحور الثالث: الهيكل التنظيمي كأداة لاتخاذ القرار - توزيع الصلاحيات والمسؤوليات: كيف يتم توزيع الصلاحيات والمسؤوليات في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة؟ ما هو تأثير الهيكل التنظيمي على هذا التوزيع؟ - سرعة وفعالية اتخاذ القرارات: ما هو تأثير الهيكل التنظيمي الحالي على سرعة وفعالية اتخاذ القرارات؟ كيف يساهم في تحسين أو إعاقة هذه العملية؟

استكشاف آليات تقييم جودة القرارات والإجراءات المتبعة لتحسين تأثير الهيكل التنظيمي على هذه القرارات، بما يعزز الكفاءة والفعالية المؤسسية.	- مستوى المركزية في اتخاذ القرارات: حدثونا عن مستوى المركزية أو اللامركزية في اتخاذ القرارات داخل مؤسساتكم. كيف يؤثر الهيكل التنظيمي على هذا الجانب؟ - تقييم تأثير الهيكل التنظيمي على جودة القرارات: كيف تقومون بتقييم تأثير الهيكل التنظيمي على جودة القرارات المتخذة؟ ما هي الإجراءات المتبعة لتحسين هذا التأثير؟
---	--

الملحق رقم (04): العمل الفعلي على برنامج MAXQDA 24

MAXQDA Analytics Pro (24.7.0) Structure of organisation _Alger3 SF

Home Import Codes Memos Variables Analysis Mixed Methods Visual Tools Reports MAXDictio Stats AI Assist TeamCloud Sign in

New Project Open Project Reset Activations Logbook Teamwork Merge Projects Save Project As Save Anonymized Project As Project from Activated Documents External Archive Files Data What is AI Assist?

Documents (Paragraphs 7) 06 المقالة 100%

Documents

- 02 المقالة
- 01 المقالة
- 10 المقالة
- 03 المقالة
- 04 المقالة
- 05 المقالة
- 06 المقالة
- 07 المقالة
- 08 المقالة
- 09 المقالة

Sets

Codes

- الثقافة التنظيمية
- كفاءة الموظف
- المورد البشري
- ساعات العمل
- الثقافة
- الثقافة التنظيمية
- الإنتماء
- انحياز الموظف

Retrieved Segments

Activate documents and codes to retrieve coded segments ... Mode: Simple Coding Query

الهيكل التنظيمي كنظام معلومات:

نحرص على ضمان انتقال المعلومات بسلاسة بين الأقسام المختلفة في مؤسستنا. نستخدم نظامًا داخليًا لإدارة الوثائق يُمكن الموظفين من الوصول إلى المعلومات الضرورية بسهولة. بالإضافة إلى ذلك، نعد اجتماعات أسبوعية بين رؤساء الأقسام لمناقشة المستجدات وتنسيق الجهود نحو تحقيق الأهداف المشتركة. كما نعتمد على البريد الإلكتروني والتواصل الشخصي المباشر لضمان تدفق المعلومات في الوقت المناسب.

الهيكل التنظيمي كإداة للاتصال:

الهيكل التنظيمي الحالي، الذي يعتمد على تقسيم وظيفي واضح، يسهل جمع وتوزيع المعلومات من خلال تحديد قنوات اتصال ومسؤوليات

الملحق رقم (05): احصائيات تردد الرموز في المقابلات

الهيكل التنظيمي كنظام معلومات < أهمية المعلومات	35	1,48
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات < المعلومات	35	1,48
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < التنسيق	66	2,79
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < الرسمية	48	2,03
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < المستوى الأدنى	22	0,93
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات < الوضوح	22	0,93
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < الإتصال	35	1,48
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < الإتصال الخارجي	35	1,48
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < التنسيق	43	1,82
الهيكل التنظيمي كأداة لإتخاذ القرار < الأهداف	75	3,18
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < التنسيق	75	3,18
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < التنسيق	52	2,20
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < المستويات الإدارية	70	2,96
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < الإتصال الداخلي	70	2,96
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات < الشفافية	70	2,96
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات < المعلومات	70	2,96
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات < المعلومات	52	2,20
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات < انتقال المعلومة	52	2,20
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات < الشفافية	29	1,23
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < المستويات الإدارية	53	2,24
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < الإتصال	53	2,24
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات < التكنولوجيا الحديثة	89	3,77

1,06	25	الهيكل التنظيمي كنظام معلومات < المعلومات
1,48	35	الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < الإتصال الداخلي
2,54	60	الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < الصلاحيات
2,54	60	الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < المسؤولية
4,19	99	الهيكل التنظيمي كأداة لإتخاذ القرار < المستوى الأعلى
4,19	99	الهيكل التنظيمي كأداة لإتخاذ القرار < اتخاذ القرارات.
2,96	70	الهيكل التنظيمي كأداة لإتخاذ القرار < التخصص
2,24	53	الهيكل التنظيمي كأداة لإتخاذ القرار < اتخاذ القرارات.
2,24	53	الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < التفويض
2,37	56	الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < التنسيق
2,37	56	الهيكل التنظيمي كنظام معلومات < التنظيم
4,74	112	الهيكل التنظيمي كأداة لإتخاذ القرار < المركزية اللامركزية
3,85	91	الهيكل التنظيمي كأداة لإتخاذ القرار < اتخاذ القرارات.
3,85	91	الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < المستويات الإدارية
1,86	44	الهيكل التنظيمي كأداة لإتخاذ القرار < المركزية اللامركزية
2,58	61	الهيكل التنظيمي كأداة لإتخاذ القرار < اتخاذ القرارات.
1,27	30	الهيكل التنظيمي كأداة لإتخاذ القرار < الأهداف
1,27	30	الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < التنسيق
2,62	62	الهيكل التنظيمي كأداة لإتخاذ القرار < المرونة
2,62	62	الهيكل التنظيمي كأداة لإتخاذ القرار < اتخاذ القرارات.
2,62	62	الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < المستويات الإدارية
2,54	60	الهيكل التنظيمي كأداة لإتخاذ القرار < اتخاذ القرارات.
2,54	60	الهيكل التنظيمي كأداة لإتخاذ القرار < جودة القرار

الهيكل التنظيمي كنظام معلومات < تحليل النتائج	28	1,19
الهيكل التنظيمي كأداة لإتخاذ القرار < الأهداف	28	1,19
الهيكل التنظيمي كأداة لإتخاذ القرار < جودة القرار	59	2,50
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات < أهمية المعلومات	30	0,94
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات < المعلومات	9	0,28
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < نظام اتصالات	12	0,38
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < الإتصال الداخلي	13	0,41
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < الرسمية	24	0,75
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < الإتصال	17	0,53
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < الإتصال الداخلي	42	1,31
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < التنسيق	51	1,60
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات < نظام معلومات	29	0,91
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < الإتصال الداخلي	45	1,41
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < التنسيق	30	0,94
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات < المعلومات	89	2,79
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < المسؤولية	23	0,72
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < الإتصال	48	1,50
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات < السهولة	31	0,97
الهيكل التنظيمي كأداة لإتخاذ القرار < اتخاذ القرارات.	15	0,47
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < التعقيد	55	1,72
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < الإتصال	55	1,72
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات < المعلومات	55	1,72
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < التعقيد	57	1,78

الهيكل التنظيمي كنظام معلومات < المعلومات	57	1,78
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < الإتصال	55	1,72
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < الرسمية	27	0,85
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات < السهولة	16	0,50
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < الإتصال	61	1,91
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < الإتصال الداخلي	61	1,91
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < الرسمية	99	3,10
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < الإتصال	53	1,66
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < الإتصال الداخلي	53	1,66
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات < الشفافية	53	1,66
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < الإتصال	66	2,07
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات < الشفافية	66	2,07
الهيكل التنظيمي كأداة لإتحاذ القرار < هيكل هرمي	8	0,25
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات < الشفافية	20	0,63
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < الإتصال	43	1,35
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < الإتصال المباشر	43	1,35
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < الإتصال المباشر	76	2,38
الهيكل التنظيمي كأداة لإتحاذ القرار < التدريب	72	2,25
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < الإتصال الداخلي	72	2,25
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < التنسيق	44	1,38
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < الإتصال	17	0,53
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < الرسمية	24	0,75
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < الإتصال	24	0,75

الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < الإتصال	18	0,56
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات < الوضوح	47	1,47
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات < السهولة	47	1,47
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < الإتصال	89	2,79
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < نطاق الإشراف	28	0,88
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < التنسيق	44	1,38
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات < المعلومات	44	1,38
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < المسؤولية	64	2,00
الهيكل التنظيمي كأداة لإتخاذ القرار < المستوى الأعلى	56	1,75
الهيكل التنظيمي كأداة لإتخاذ القرار < اتخاذ القرارات.	56	1,75
الهيكل التنظيمي كأداة لإتخاذ القرار < اتخاذ القرارات.	58	1,82
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < المستوى الأدنى	58	1,82
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات < الشفافية	40	1,25
الهيكل التنظيمي كأداة لإتخاذ القرار < اتخاذ القرارات.	44	1,38
الهيكل التنظيمي كأداة لإتخاذ القرار < الخبرة	83	2,60
الهيكل التنظيمي كأداة لإتخاذ القرار < اتخاذ القرارات.	83	2,60
الهيكل التنظيمي كأداة لإتخاذ القرار < اتخاذ القرارات.	56	1,75
الهيكل التنظيمي كأداة لإتخاذ القرار < هيكل هرمي	15	0,47
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < المسؤولية	56	1,75
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات < الشفافية	56	1,75
الهيكل التنظيمي كأداة لإتخاذ القرار < اتخاذ القرارات.	27	0,85
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < المستويات الإدارية	39	1,22
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات < السهولة	41	1,28

الهيكل التنظيمي كأداة لإتحاذ القرار < المركزية اللامركزية	39	1,22
الهيكل التنظيمي كأداة لإتحاذ القرار < المستوى الأعلى	63	1,97
الهيكل التنظيمي كأداة لإتحاذ القرار < المركزية اللامركزية	63	1,97
الهيكل التنظيمي كأداة لإتحاذ القرار < اتخاذ القرارات.	63	1,97
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات < الشفافية	63	1,97
الهيكل التنظيمي كأداة لإتحاذ القرار < اتخاذ القرارات.	70	2,19
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < التفويض	70	2,19
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < نطاق الإشراف	81	2,54
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < المستويات الإدارية	81	2,54
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < المسؤولية	81	2,54
الهيكل التنظيمي كأداة لإتحاذ القرار < اتخاذ القرارات.	58	1,82
الهيكل التنظيمي كأداة لإتحاذ القرار < الأهداف	23	0,72
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات < السهولة	88	2,75
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات < التغذية العكسية	88	2,75
الثقافة التنظيمية < اللغة الأجنبية	56	4,35
الثقافة التنظيمية < كفاءة الموظف	58	4,50
الهيكل التنظيمي كأداة لإتحاذ القرار < الفعالية	33	2,56
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات < المعلومات	33	2,56
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات < نظام معلومات	33	2,56
الثقافة التنظيمية < التغيير التنظيمي	99	7,69
الهيكل التنظيمي كأداة لإتحاذ القرار < المرونة	99	7,69
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات < التكنولوجيا الحديثة	99	7,69
الهيكل التنظيمي كأداة لإتحاذ القرار < التدريب	138	10,71

2,02	26	الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال > الإتصال الداخلي
8,62	111	الثقافة التنظيمية > الثقافة
8,62	111	الثقافة التنظيمية > التغيير التنظيمي
7,53	97	الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال > الإتصال
7,84	101	الهيكل التنظيمي كأداة لإتخاذ القرار > الخبرة
7,84	101	الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال > التعاون
7,84	101	الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال > التبادل
2,87	37	الهيكل التنظيمي كأداة لإتخاذ القرار > المركزية اللامركزية
5,20	67	الهيكل التنظيمي كأداة لإتخاذ القرار > اتخاذ القرارات.
5,20	67	الهيكل التنظيمي كنظام معلومات > المساءلة
6,21	80	الثقافة التنظيمية > ساعات العمل
6,21	80	الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال > الإبداع والإبتكار
6,99	90	الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال > التفويض
5,28	68	الهيكل التنظيمي كأداة لإتخاذ القرار > التدريب
5,28	68	الهيكل التنظيمي كأداة لإتخاذ القرار > اتخاذ القرارات.
3,34	43	الهيكل التنظيمي كأداة لإتخاذ القرار > الفعالية
3,09	60	الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال > التنسيق
1,96	38	الهيكل التنظيمي كنظام معلومات > المعلومات
3,50	68	الهيكل التنظيمي كنظام معلومات > نظام معلومات
4,02	78	الهيكل التنظيمي كأداة لإتخاذ القرار > المرونة
4,02	78	الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال > التمكين
4,02	78	الهيكل التنظيمي كنظام معلومات > المعلومات
3,76	73	الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال > التنسيق

الهيكل التنظيمي كنظام معلومات < المعلومات	73	3,76
الهيكل التنظيمي كأداة لإتحاذ القرار < الأهداف	46	2,37
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < الرسمية	65	3,35
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < التنسيق	45	2,32
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات < الوضوح	45	2,32
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < التنسيق	74	3,81
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < الإتصال	74	3,81
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < التنسيق	60	3,09
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات < التنظيم	60	3,09
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات < الشفافية	55	2,83
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات < المعلومات	55	2,83
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات < الشفافية	69	3,55
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات < التكنولوجيا الحديثة	76	3,92
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات < المعلومات	76	3,92
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < المسؤولية	65	3,35
الهيكل التنظيمي كأداة لإتحاذ القرار < المستوى الأعلى	61	3,14
الهيكل التنظيمي كأداة لإتحاذ القرار < اتخاذ القرارات.	61	3,14
الهيكل التنظيمي كأداة لإتحاذ القرار < اتخاذ القرارات.	52	2,68
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < التفويض	52	2,68
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < المستوى الأدنى	52	2,68
الهيكل التنظيمي كأداة لإتحاذ القرار < اتخاذ القرارات.	88	4,53
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات < الوضوح	88	4,53
الهيكل التنظيمي كأداة لإتحاذ القرار < المركزية اللامركزية	112	5,77

الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال > المستويات الإدارية	112	5,77
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال > التعقيد	42	2,16
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات > السهولة	42	2,16
الهيكل التنظيمي كأداة لإتحاذ القرار > المركزية اللامركزية	39	2,01
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات > التغذية العكسية	39	2,01
الهيكل التنظيمي كأداة لإتحاذ القرار > القرارات الإستراتيجية	59	3,04
الهيكل التنظيمي كأداة لإتحاذ القرار > المستوى الأعلى	59	3,04
الهيكل التنظيمي كأداة لإتحاذ القرار > اتخاذ القرارات.	59	3,04
الهيكل التنظيمي كأداة لإتحاذ القرار > اتخاذ القرارات.	71	3,66
الهيكل التنظيمي كأداة لإتحاذ القرار > القرارات التشغيلية	71	3,66
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال > المستوى الأدنى	71	3,66
الهيكل التنظيمي كأداة لإتحاذ القرار > جودة القرار	39	2,01
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات > تحليل النتائج	70	3,61
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات > المراجعة الدورية	70	3,61
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات > تحليل النتائج	75	3,86
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات > المعلومات	69	5,63
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال > الإتصال الداخلي	92	7,50
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات > السهولة	92	7,50
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات > نظام معلومات	92	7,50
الهيكل التنظيمي كأداة لإتحاذ القرار > الأهداف	97	7,91
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال > التنسيق	70	5,71
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال > الإتصال	94	7,67
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات > تبادل المعلومات	94	7,67

الهيكل التنظيمي كنظام معلومات > الوضوح	50	4,08
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات > السهولة	25	2,04
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات > المعلومات	25	2,04
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال > الإتصال	67	5,46
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال > الإتصال الداخلي	67	5,46
الهيكل التنظيمي كأداة لإتحاذ القرار > المرونة	62	5,06
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات > التنظيم	62	5,06
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال > التنسيق	81	6,61
الهيكل التنظيمي كأداة لإتحاذ القرار > التخصص	48	3,92
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات > التكنولوجيا الحديثة	58	4,73
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات > نظام معلومات	68	5,55
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال > التبادل	32	2,61
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال > الإتصال الداخلي	60	4,89
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال > نظام اتصالات	60	4,89
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال > المستويات الإدارية	63	5,14
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال > الصلاحيات	63	5,14
الهيكل التنظيمي كأداة لإتحاذ القرار > الفعالية	43	3,51
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات > المعلومات	43	3,51
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال > التنسيق	63	3,28
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات > المعلومات	63	3,28
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات > نظام معلومات	43	2,24
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات > الوضوح	50	2,61
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات > السهولة	50	2,61

الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال > التبادل	77	4,01
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات > المعلومات	77	4,01
الهيكل التنظيمي كأداة لإتحاذ القرار > الأهداف	49	2,55
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال > الرسمية	52	2,71
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال > الإتصال	52	2,71
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال > التنسيق	34	1,77
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات > الوضوح	34	1,77
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال > التنسيق	89	4,64
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال > الإتصال	74	3,86
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال > الإتصال الداخلي	74	3,86
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال > الإتصال	60	3,13
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات > الشفافية	60	3,13
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات > المعلومات	60	3,13
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات > الشفافية	77	4,01
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات > الشفافية	75	3,91
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال > الإتصال	89	4,64
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات > التكنولوجيا الحديثة	89	4,64
الهيكل التنظيمي كأداة لإتحاذ القرار > اتخاذ القرارات.	128	6,67
الهيكل التنظيمي كأداة لإتحاذ القرار > القرارات الإستراتيجية	128	6,67
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال > الصلاحيات	128	6,67
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال > المسؤولية	128	6,67
الهيكل التنظيمي كأداة لإتحاذ القرار > القرارات التشغيلية	144	7,51
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال > المستوى الأدنى	144	7,51

7,51	144	الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال > المسؤولية
4,69	90	الهيكل التنظيمي كأداة لإتحاذ القرار > اتخاذ القرارات.
4,69	90	الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال > المستويات الإدارية
1,93	37	الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال > التعقيد
1,93	37	الهيكل التنظيمي كنظام معلومات > السهولة
2,03	39	الهيكل التنظيمي كأداة لإتحاذ القرار > المركزية اللامركزية
2,03	39	الهيكل التنظيمي كنظام معلومات > التغذية العكسية
3,39	65	الهيكل التنظيمي كأداة لإتحاذ القرار > المستوى الأعلى
3,39	65	الهيكل التنظيمي كأداة لإتحاذ القرار > اتخاذ القرارات.
3,39	65	الهيكل التنظيمي كأداة لإتحاذ القرار > القرارات الإستراتيجية
3,70	71	الهيكل التنظيمي كأداة لإتحاذ القرار > القرارات التشغيلية
3,70	71	الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال > المستوى الأدنى
2,61	50	الهيكل التنظيمي كأداة لإتحاذ القرار > جودة القرار
2,24	43	الهيكل التنظيمي كنظام معلومات > تحليل النتائج
1,30	25	الهيكل التنظيمي كأداة لإتحاذ القرار > الأهداف
3,86	74	الهيكل التنظيمي كنظام معلومات > التغذية العكسية
4,87	60	الهيكل التنظيمي كأداة لإتحاذ القرار > المرونة
4,87	60	الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال > الإتصال
7,38	91	الهيكل التنظيمي كنظام معلومات > نظام معلومات
4,62	57	الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال > التنسيق
4,62	57	الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال > نظام اتصالات
3,24	40	الهيكل التنظيمي كأداة لإتحاذ القرار > الأهداف
3,24	40	الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال > التنسيق

7,62	94	الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < الإتصال
7,62	94	الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < نظام اتصالات
7,62	94	الهيكل التنظيمي كنظام معلومات < المعلومات
2,60	32	الهيكل التنظيمي كنظام معلومات < الوضوح
2,03	25	الهيكل التنظيمي كنظام معلومات < المعلومات
3,33	41	الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < الإتصال
3,33	41	الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < قنوات الإتصال
4,95	61	الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < التمكين
4,95	61	الهيكل التنظيمي كنظام معلومات < السهولة
2,19	27	الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < كفاءة الإتصال
3,16	39	الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < التنسيق
3,41	42	الهيكل التنظيمي كأداة لإتحاذ القرار < التخصص
2,92	36	الهيكل التنظيمي كنظام معلومات < التكنولوجيا الحديثة
1,70	21	الهيكل التنظيمي كنظام معلومات < المعلومات
5,60	69	الهيكل التنظيمي كنظام معلومات < نظام معلومات
2,60	32	الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < التبادل
4,79	59	الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < نظام اتصالات
8,92	110	الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < المستويات الإدارية
8,92	110	الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < الصلاحيات
3,49	43	الهيكل التنظيمي كأداة لإتحاذ القرار < الفعالية
3,49	43	الهيكل التنظيمي كنظام معلومات < أمن المعلومات
1,99	54	الثقافة التنظيمية < البيئة الصحراوية
1,32	36	الهيكل التنظيمي كنظام معلومات < انقطاع الأنترنت

الهيكل التنظيمي كنظام معلومات < نظام معلومات	44	1,62
الثقافة التنظيمية < المورد البشري	55	2,02
الهيكل التنظيمي كأداة لإتحاذ القرار < التدريب	96	3,53
الهيكل التنظيمي كأداة لإتحاذ القرار < الفعالية	96	3,53
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات < التكنولوجيا الحديثة	96	3,53
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات < البنية التحتية التقنية	22	0,81
الثقافة التنظيمية < كفاءة الموظف	42	1,55
الهيكل التنظيمي كأداة لإتحاذ القرار < التدريب	42	1,55
الهيكل التنظيمي كأداة لإتحاذ القرار < الفعالية	57	2,10
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات < المعلومات	57	2,10
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < الإتصال	72	2,65
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات < نظام معلومات	72	2,65
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات < البنية التحتية التقنية	16	0,59
الثقافة التنظيمية < البيئة	69	2,54
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات < البنية التحتية التقنية	68	2,50
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات < البنية التحتية التقنية	30	1,10
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات < انقطاع الأنترنت	80	2,94
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات < المعلومات	80	2,94
الهيكل التنظيمي كأداة لإتحاذ القرار < اتخاذ القرارات.	44	1,62
الهيكل التنظيمي كأداة لإتحاذ القرار < الفعالية	44	1,62
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < المستويات الإدارية	83	3,05
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < الإتصال	83	3,05
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات < انقطاع الأنترنت	83	3,05

الثقافة التنظيمية < كفاءة الموظف	80	2,94
الهيكل التنظيمي كأداة لإتحاذ القرار < الخبرة	80	2,94
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < قنوات الإتصال	28	1,03
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < الإتصال	64	2,36
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < التبادل	64	2,36
الثقافة التنظيمية < ساعات العمل	48	1,77
الثقافة التنظيمية < ساعات العمل	81	2,98
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < الإبداع والإبتكار	41	1,51
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < اتصال غير رسمي	88	3,24
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < العلاقات الشخصية	81	2,98
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < التبادل	69	2,54
الثقافة التنظيمية < البيئة	105	3,86
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات < البنية التحتية التقنية	105	3,86
الثقافة التنظيمية < كفاءة الموظف	138	5,08
الهيكل التنظيمي كأداة لإتحاذ القرار < الفعالية	138	5,08
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < الإتصال الداخلي	77	2,83
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < اتصال غير رسمي	77	2,83
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < الإتصال	80	2,94
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < قنوات الإتصال	80	2,94
الهيكل التنظيمي كأداة لإتحاذ القرار < اتخاذ القرارات.	61	2,25
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < التنسيق	61	2,25
الهيكل التنظيمي كأداة لإتحاذ القرار < اتخاذ القرارات.	90	3,31
الهيكل التنظيمي كأداة لإتحاذ القرار < القرارات الإستراتيجية	90	3,31

الثقافة التنظيمية < كفاءة الموظف	21	0,77
الهيكل التنظيمي كأداة لإتحاذ القرار < اتخاذ القرارات.	96	3,53
الهيكل التنظيمي كأداة لإتحاذ القرار < الفعالية	96	3,53
الهيكل التنظيمي كأداة لإتحاذ القرار < التدريب	19	0,70
الثقافة التنظيمية < المورد البشري	89	3,28
الهيكل التنظيمي كأداة لإتحاذ القرار < اتخاذ القرارات.	89	3,28
الثقافة التنظيمية < كفاءة الموظف	47	1,73
الهيكل التنظيمي كأداة لإتحاذ القرار < التدريب	47	1,73
الهيكل التنظيمي كأداة لإتحاذ القرار < اتخاذ القرارات.	106	3,90
الثقافة التنظيمية < البيئة	55	3,03
الثقافة التنظيمية < المناخ	55	3,03
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات < البنية التحتية التقنية	55	3,03
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات < انقطاع الأنترنت	73	4,02
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات < المعلومات	73	4,02
الهيكل التنظيمي كأداة لإتحاذ القرار < التدريب	67	3,69
الثقافة التنظيمية < كفاءة الموظف	47	2,59
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات < نظام معلومات	47	2,59
الهيكل التنظيمي كأداة لإتحاذ القرار < التدريب	106	5,84
الهيكل التنظيمي كأداة لإتحاذ القرار < الفعالية	106	5,84
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات < البنية التحتية التقنية	106	5,84
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات < نظام معلومات	92	5,07
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات < السهولة	65	3,58
الثقافة التنظيمية < كفاءة الموظف	74	4,08

الثقافة التنظيمية < الثقافة	74	4,08
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < الإتصال	43	2,37
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات < انقطاع الأنترنت	75	4,13
الثقافة التنظيمية < الثقافة التنظيمية	60	3,31
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < التبادل	60	3,31
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < الإتصال	75	4,13
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < قنوات الإتصال	101	5,56
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات < السهولة	101	5,56
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < اتصال غير رسمي	61	3,36
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < الإتصال	73	4,02
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < الإتصال المباشر	73	4,02
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < الإتصال	72	3,97
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < اتصال غير رسمي	72	3,97
الثقافة التنظيمية < المورد البشري	62	3,42
الثقافة التنظيمية < ساعات العمل	62	3,42
الهيكل التنظيمي كأداة لإتحاذ القرار < اتخاذ القرارات.	38	2,09
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات < السهولة	38	2,09
الهيكل التنظيمي كأداة لإتحاذ القرار < التدريب	83	4,57
الهيكل التنظيمي كأداة لإتحاذ القرار < اتخاذ القرارات.	83	4,57
الهيكل التنظيمي كأداة لإتحاذ القرار < الفعالية	83	4,57
الثقافة التنظيمية < كفاءة الموظف	71	3,91
الهيكل التنظيمي كأداة لإتحاذ القرار < التدريب	71	3,91
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < التنسيق	71	3,91

الهيكل التنظيمي كأداة لإتحاذ القرار < اتخاذ القرارات.	56	3,09
الهيكل التنظيمي كأداة لإتحاذ القرار < الخبرة	83	4,57
الهيكل التنظيمي كأداة لإتحاذ القرار < اتخاذ القرارات.	83	4,57
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < اتصال غير رسمي	83	4,57
الهيكل التنظيمي كأداة لإتحاذ القرار < القرارات الإستراتيجية	80	4,41
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات < التنظيم	80	4,41
الثقافة التنظيمية < الثقافة	40	3,03
الثقافة التنظيمية < الإلتواء	67	5,08
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات < السهولة	67	5,08
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات < التكنولوجيا الحديثة	65	4,93
الهيكل التنظيمي كأداة لإتحاذ القرار < التدريب	73	5,54
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < اتصال غير رسمي	54	4,10
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < العلاقات الشخصية	71	5,39
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات < السهولة	71	5,39
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات < المعلومات	71	5,39
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات < دقة المعلومات	51	3,87
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < الرسمية	92	6,98
الثقافة التنظيمية < انحياز الموظف	100	7,59
الهيكل التنظيمي كأداة لإتحاذ القرار < المركزية اللامركزية	104	7,89
الهيكل التنظيمي كأداة لإتحاذ القرار < اتخاذ القرارات.	104	7,89
الهيكل التنظيمي كنظام معلومات < المساءلة	46	3,49
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < التفويض	17	1,29
الهيكل التنظيمي كأداة لإتحاذ القرار < اتخاذ القرارات.	58	4,40

الثقافة التنظيمية < الثقافة	26	1,97
الهيكل التنظيمي كأداة لإتخاذ القرار < اتخاذ القرارات.	78	5,92
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < الصلاحيات	78	5,92
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < المسؤولية	43	3,26
الهيكل التنظيمي كأداة لإتخاذ القرار < التدريب	23	1,75
الهيكل التنظيمي كأداة لإتخاذ القرار < الفعالية	90	6,83
الهيكل التنظيمي كأداة للإتصال < التفويض	90	6,83